

na mizhnarodnomu rynku" [Marketing communications as a component of enterprise marketing policy in the international market]. *Biznes Inform*, no. 11 (2018): 340-345.

Oklander, M. A., Lytovchenko, I. L., and Botushan, M. V. *Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpriemstv v umovakh informatsiinoi ekonomiky* [Marketing communications of industrial enterprises in the conditions of information economy]. Kyiv: Znannia, 2011.

Orlov, P. A. "Vazhneyshiyeh faktory mashtabnogo povysheniya sotsialnoy otvetstvennosti subektov khozyaystvovaniya i ikh marketinga dlya effektivnogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya stran" [The most important factors of a large-scale increase in the social responsibility of business entities and their marketing for the effective socio-economic development of countries]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (2017): 20-34.

Praude, V. R., and Bilyi, O. B. *Marketynh* [Marketing]. Kyiv: Vyshcha shk., 1994.

УДК 658.8:378

JEL: M31; I23

## РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

©2019 ЖЕГУС О. В., САВИЦЬКА Н. Л.

УДК 658.8:378

JEL: M31; I23

### Жегус О. В., Савицька Н. Л. Розвиток маркетингового інструментарію дослідження інтересів ключових стейкхолдерів на ринку продуктів вищої освіти

Упровадження маркетингової концепції в управління закладами вищої освіти потребує розвитку сучасного інструментарію дослідження суб'єктів ринку продуктів вищої освіти. З цією метою розроблено науково-методичний підхід до виявлення міри розриву сприйняття компетентностей фахівців з вищою освітою з позиції ключових стейкхолдерів, який ґрунтується на визначенні: 1) інтегральних оцінок важливості та задоволеності компетентностями (для випускників та роботодавців), важливості та можливостей набуття компетентностей (для студентів і викладачів); 2) міри розриву сприйняття компетентностей; 3) ідентифікації міри розриву сприйняття компетентностей і визначенні типу управлінського рішення. За результатами проведених досліджень встановлено суттєві розбіжності в сприйнятті ключовими стейкхолдерами жорстких (професійних) компетентностей: теоретичних знань за фахом і практичних професійних навичок; помірну міру розриву сприйняття щодо володіння спорідненою професією та здатності вирішувати професійні проблеми. Зроблено висновок щодо невідповідності підготовки фахівців у закладах вищої освіти сучасним вимогам ринку праці та трансформаціям, що відбуваються. На основі одержаних результатів розроблено практичні рекомендації щодо формування унікальної пропозиції освітніх продуктів за складовими «продукт», «процес», «персонал».

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, маркетинг послуг вищої освіти, комплекс маркетингу, ключові стейкхолдери у сфері вищої освіти.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-354-361>

**Рис.:** 3. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 12.

**Жегус Олена Валентинівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Ключківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** [elena.jegus@gmail.com](mailto:elena.jegus@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/N-2674-2018>

**Савицька Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Ключківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** [natalisavitska2010@gmail.com](mailto:natalisavitska2010@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6569-6772>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/I-7458-2018>

УДК 658.8:378

JEL: M31; I23

UDC 658.8:378

JEL: M31; I23

### Жегус О. В., Савицька Н. Л. Развитие маркетингового инструментария исследования интересов ключевых стейкхолдеров на рынке продуктов высшего образования

Внедрение маркетинговой концепции в управление вузами нуждается в развитии современного инструментария исследования субъектов рынка продуктов высшего образования. С этой целью разработан научно-методический подход к выявлению степени разрыва восприятия ключевыми стейкхолдерами компетентностей специалистов с высшим образованием, основанный на определении: 1) интегральных оценок важности и удовлетворенности компетентностями (для выпускников и работодателей), важности и возможностей приобретения компетентностей (для студентов и преподавателей); 2) меры разрыва восприятия компетентностей; 3) идентификации степени разрыва восприятия компетентностей и определении типа управленческого решения. По результатам проведенных исследований установлены существенные различия восприятия ключевыми стейкхолдерами жестких (профессиональных) компетентностей: теоретических

### Zhehus O. V., Savytska N. L. Developing the Marketing Instrumentarium to Explore the Interests of Key Stakeholders in the Market of Higher Education Products

Introducing the marketing conception into the management of higher education institutions necessitates development of a modern instrumentarium to research the actors in the higher education products market. To this end, a scientific-methodical approach is developed to identify the degree of gap in perceptions of the competences of higher education professionals by key stakeholders, based on defining: 1) integral estimates of the importance and satisfaction as of competences (for graduates and employers), the importance and opportunities to acquire competencies (for students and teachers); 2) measures related to gap in perceptions of competence; 3) identification of the degree of competency gap and definition of the type of managerial decision. The results of the carried out research determine significant differences in the perceptions by key stakeholders of the rigid (professional) competences: theoretical knowledge of specialty and practical professional skills;

знаний по спеціальності і практичних професійних навчальних; умеренну ступінь розриву сприйняття по владенню родственої професії і здатності вирішувати професійні проблеми. Сделан вывод о несоответствии подготовки специалистов в вузах современным требованиям рынка труда и происходящим трансформациям. На основе полученных результатов разработаны практические рекомендации по формированию уникального предложения образовательных продуктов по составляющим «продукт», «процесс», «персонал».

**Ключевые слова:** высшие учебные заведения, маркетинг услуг высшего образования, комплекс маркетинга, ключевые стейкхолдеры в сфере высшего образования.

**Рис.:** 3. **Формул:** 3. **Библ.:** 12.

**Жегус Елена Валентиновна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування і торгівлі (ул. Ключовська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** elena.jegus@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/N-2674-2018>

**Савицька Наталя Леонидовна** – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування і торгівлі (ул. Ключовська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** natalisavitska2010@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6569-6772>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/I-7458-2018>

moderate degree of gap in perceptions in the possession of a related profession and the ability to solve professional problems. It is concluded about the inconsistency of training specialists in the higher education institutions to the modern requirements of the labor market and the ongoing transformations. On the basis of the results obtained, practical recommendations on the formation of a unique offer of educational products according to the components of «product», «process», «staff» are elaborated.

**Keywords:** higher education institutions, marketing of higher education services, complex of marketing, key stakeholders in higher education.

**Fig.:** 3. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 12.

**Zhehus Olena V.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** elena.jegus@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/N-2674-2018>

**Savitska Nataliia L.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** natalisavitska2010@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6569-6772>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/I-7458-2018>

Формування нового технологічного укладу зумовлює прискорення темпів появи нових знань, активізацію інноваційних процесів, інтелектуалізацію виробництва, унаслідок чого зростає необхідність безперервного навчання сучасних фахівців, формування у них актуальних для успішної діяльності компетентностей. У цьому аспекті особливу роль у зміцненні науково-технічного та інтелектуального потенціалу відіграють заклади вищої освіти (ЗВО) як основні суб'єкти виробництва та поширення нових знань, тому від ефективності їх функціонування, відповідності новим викликам, здатності адаптуватися до вирішення нових завдань залежать можливості майбутнього економічного розвитку країни.

Процеси в науково-технічній сфері протікають настільки стрімко, що ЗВО необхідно не просто змінювати підходи до надання освітніх послуг, вони мають діяти проактивно, на випередження, що потребує освоєння нових технологій управління, заснованих на принципах маркетингу, та постійне оновлення освітніх продуктів для забезпечення відповідності підготовки фахівців потребам ринку праці, узгодженості інтересів усіх суб'єктів ринку вищої освіти.

Унаслідок процесів маркетинга сфери вищої освіти ЗВО стали активними учасниками ринкових процесів, економічних, соціальних та інших взаємодій із різноманітними стейкхолдерами, задоволення потреб та інтересів яких є пріоритетом їх функціонування та запорукою подальшого успішного розвитку. Ураховуючи трансформаційні процеси, англійські вчені К. Сімпсон і К. Чаплео відзначають, що розуміння та управління зацікавленими сторонами є ключовими аспектами в керуванні університетами та розробці їхньої політики. Ідеї використання теорії

зацікавлених сторін в управлінні закладами вищої освіти досить активно розглядалися зарубіжними та вітчизняними ученими, серед яких: І. Барішевська, А. Корабахіна [1], А. Карапетян [3], С. Костючков [4], С. Панчишин, О. Гринькевич [5], І. Тимошенко, О. Нащекіна [6], Ю. Федорченко [7], Н. Цимбаленко, О. Тарасенко [8], В. Чепак [9], Е. Майнардес, Х. Алвес та М. Рапосо [10], М. Перейра і М. Да Сільва [11], І. Маріч [12] та ін. Більшість авторів наголошують на необхідності спрямування маркетингових зусиль на виявлення та забезпечення інтересів усіх груп стейкхолдерів сучасних закладів вищої освіти. У зв'язку із новими підходами до управління ЗВО потребує дослідження та розвитку наявний інструментарій вивчення потреб, вимог, задоволеності та очікувань стейкхолдерів у сфері вищої освіти.

Метою статті є обґрунтування науково-методичного підходу та визначення сприйняття важливості компетентностей фахівців з вищою освітою з позиції ключових стейкхолдерів.

З а сучасних умов пріоритетним принципом маркетингу в ЗВО стає суб'єкт-орієнтованість, що передбачає необхідність вивчення та максимального урахування вимог, очікувань та задоволеності ключових стейкхолдерів на ринку продуктів вищої освіти, а також узгодженості інтересів щодо набору компетентностей фахівців з вищою освітою, які є кінцевим результатом освітньої діяльності ЗВО – основним продуктом діяльності. Для забезпечення обґрунтованості маркетингових рішень щодо вдосконалення освітньої діяльності відповідно до інтересів ключових стейкхолдерів (абітурієнти та їх батьки, студенти, персонал, працедавці, випускники) запро-

поновано науково-методичний підхід до визначення міри розбіжності сприйняття ними компетентностей фахівців із вищою освітою, який включає етапи розрахунків, наведені на рис. 1.

**Н**абір компетентностей, які оцінювалися у процесі опитування абітурієнтів, студентів, викладачів, працедавців, випускників та представників професорсько-викладацького складу, визначено на основі узагальнення сучасних вимог роботодавців та HR-фахівців. Він включає професійні (*hard skills* – жорсткі) компетентності, до яких віднесено теоретичні знання за фахом, практичні професійні навички, навички вирішення професійних проблем, володіння іншою спорідненою професією; та загальні (*soft skills* – м'які): вміння критично мислити, комунікабельність, активність та ініціативність, здатність виробляти нові ідеї; креативність, творчий підхід, лідерські якості та організаційні здібності, вміння працювати в команді; знання іноземної мови, стресостійкість, стійкість до конфліктів; вміння користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами; вміння самостійно навчатися, самовдосконалюватися; здатність до підприємництва, здатність шукати та сприймати нову інформацію; аналітичні здібності.

Дослідження проводилося усічні – вересні 2018 р. методом змішаного офлайн- та онлайн-анкетування ключових стейкхолдерів ЗВО. Анкети розроблено для абітурієнтів та їхніх батьків, студентів, представників професорсько-викладацького складу ЗВО, роботодавців та випускників. Вибіркова сукупність формувалася відповідно до підходу відомого Американського інституту дослідження громадської думки (інституту Геллапа). Для великої генеральної сукупності (понад 10 000 000) визначено, що похибка вибірки становитиме  $\pm 5\%$  при вибірковій сукупності в 600 одиниць. Виходячи з того, що чисельність студентів у 2017–2018 н. р. становила 1330 тис. [2], було тиражовано 700 анкет. Для забезпечення 95% рівня надійності тиражовано 700 анкет для абітурієнтів. Ураховуючи, що викладацький склад ЗВО III–IV рівнів акредитації складав 129,4 тис. осіб [2], обсяг вибіркової сукупності визначено в 200 осіб. Вибіркова сукупність батьків абітурієнтів, роботодавців, випускників складала по 200 осіб. Вибірка здійснювалася із генеральної сукупності за районаним принципом без повторного відбору. За усіма ключовими стейкхолдерами вибіркова сукупність складала 2024 респондента, у тому числі:

- ✦ *абітурієнти*: анкет заповнено 700, після вибіркування оброблено 672;
- ✦ *батьки абітурієнтів*: заповнено анкет 200, після вибіркування оброблено 175;
- ✦ *студенти*: заповнено анкет 700, після вибіркування оброблено 688;
- ✦ *випускники*: заповнено анкет 200, після вибіркування оброблено 164;

- ✦ *роботодавці*: заповнено анкет 200, після вибіркування оброблено 178;
- ✦ *представники професорсько-викладацького складу ЗВО*: заповнено анкет 200, після вибіркування оброблено 186.

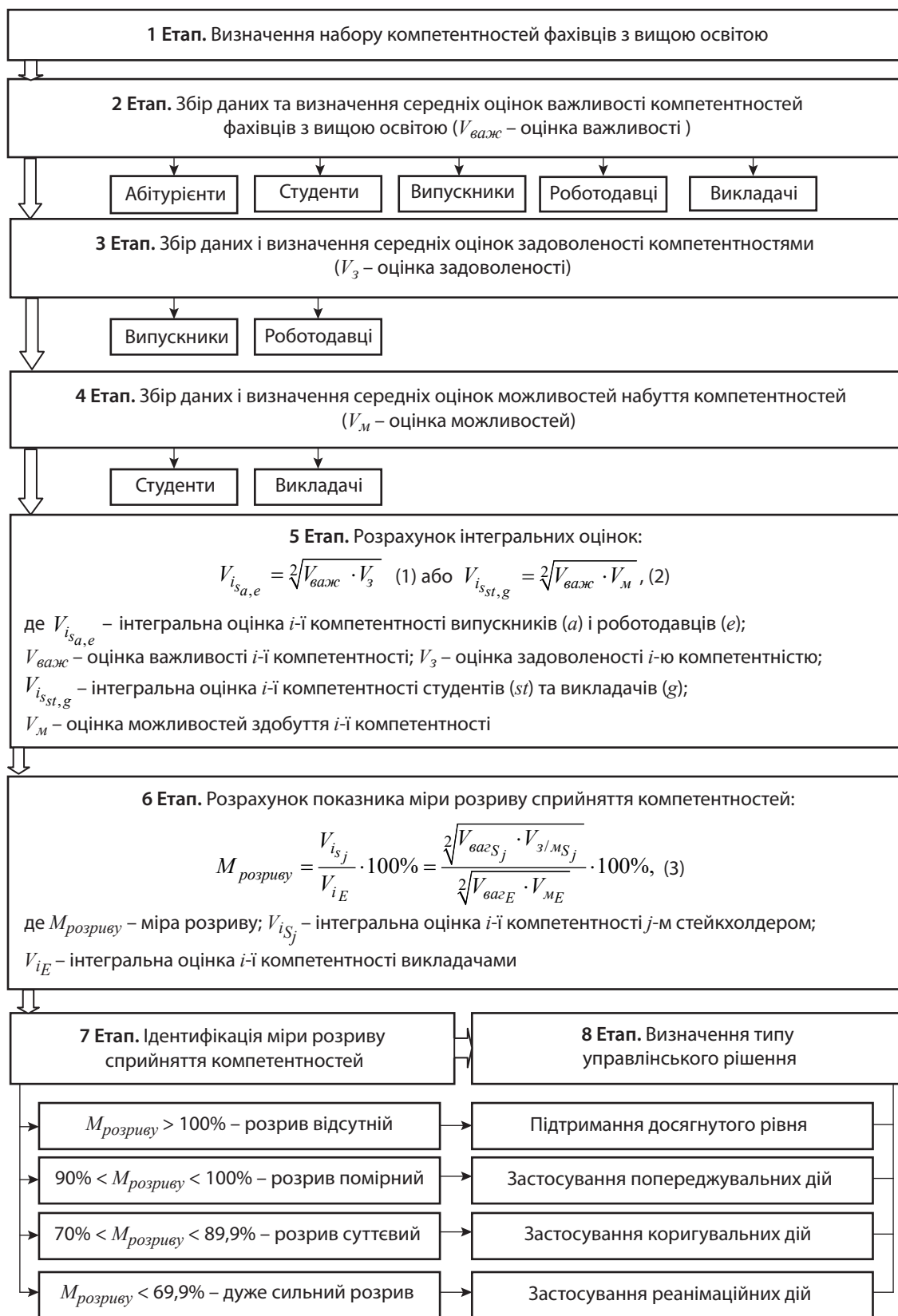
Вибірку роботодавців утворено методом випадкового підбору з бази даних підприємств різних регіонів України; вибірки інших груп ключових стейкхолдерів – методом випадкового підбору з використанням даних соціальної мережі Facebook, а також особистих даних (абітурієнтів, батьків), зібраних під час проведення івент-заходів у ХДУХТ, профорієнтаційних заходів у школах. Вибірки абітурієнтів, батьків абітурієнтів, студентів є репрезентативними з урахуванням специфічних характеристик:

- ✦ вибірка абітурієнтів є репрезентативною для осіб 16–17 років за статтю, місцем проживання;
- ✦ вибірка батьків є репрезентативною для осіб, які мають дітей у віці 16–17 років, за статтю, місцем проживання;
- ✦ вибірка студентів є репрезентативною для осіб у віці 17–25 років за статтю, місцем проживання в період навчання у ЗВО.

На основі зібраних даних узагальнено результати оцінки важливості компетентностей. За оцінкою абітурієнтів, найбільш важливими для них виявилися такі: вміння самостійно навчатися та самовдосконалюватися; здатність шукати та сприймати нову інформацію; креативність; творчий підхід; здатність до підприємництва; вміння критично мислити. При цьому за рівнем важливості практичні професійні навички були на 6 місці, а теоретичні знання – лише на 16. З наведеного можна зробити висновок щодо переважання важливості в абітурієнтів м'яких компетентностей над професійними, ними суттєво недооцінено роль і значущість теоретичних знань, навичок вирішення проблем.

Здобуваючи вищу освіту, студенти вважають пріоритетними такі компетентності: навички вирішення проблем; комунікабельність; активність та ініціативність; здатність виробляти нові ідеї; креативність; творчий підхід; лідерські якості та організаційні здібності. Як і для абітурієнтів, для студентів за важливістю практичні професійні навички посідають 6 місце, а теоретичні знання за фахом – лише 17, аналітичні здібності – 16.

**Т**аким чином, простежується орієнтованість студентів на набуття м'яких навичок творчого характеру, що в умовах розвитку інноваційної економіки є необхідним. Проте має місце недооцінка теоретичної та практичної складових підготовки, що значно ускладнює процес навчання та нівелює можливості підготовки практико-орієнтованих фахівців з потужною теоретичною базою. Такі очікування від результату здобуття вищої освіти серед студентства свідчить про романтизм і неусвідомленість профе-



**Рис. 1.** Структурно-логічна схема послідовності оцінювання сприйняття важливості компетентностей фахівців із вищою освітою з позиції ключових стейкхолдерів

сійного вибору, незрозуміння реалій ринку праці та сфери компетенцій за фахом, якому вони навчаються; переважну орієнтованість на документальне підтвердження вищої освіти у вигляді диплому.

Водночас за оцінкою випускників, роботодавців, викладачів найбільш важливими виявилися практичні професійні навички – 1 місце, теоретичні знання також мають значно вищі ранги – 5, 2 та



3 місце відповідно. За іншими компетентностями простежується суттєва диференціація сприйняття їх важливості серед указаних стейкхолдерів. Якщо для роботодавців більш важливими є вміння працювати в команді, користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами, володіння іншою спорідненою професією, то, за оцінкою викладачів, на 2, 4 та 5 місцях відповідно – комунікабельність, здатність до підприємництва, аналітичні здібності. До п'ятірки найбільш важливих компетентностей та особистих характеристик випускниками віднесено навички вирішення проблем, вміння користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами, здатність шукати та сприймати нову інформацію. У цілому виявлено істотні розбіжності у сприйнятті важливості компетентностей фахівців з вищою освітою серед ключових стейкхолдерів, унаслідок чого завданням ЗВО є прийняття відповідних управлінських рішень, спрямованих на урахування виявлених розбіжностей для досягнення єдиної мети – підготовки високоякісного фахівця відповідно до потреб і вимог ринку праці. Тільки за цих умов можливе задоволення індивідуальних, колективних, суспільних потреб усіх ключових стейкхолдерів, а також їхніх комерційних, економічних і соціальних інтересів.

Крім оцінювання сприйняття важливості компетентностей фахівців з вищою освітою, у процесі дослідження виявлено задоволеність ними – у випускників та роботодавців та можливість отримання – у студентів та викладачів. Оскільки студенти до завершення всього процесу навчання не можуть оцінити кінцевий результат, їм було запропоновано оцінювати можливість набуття компетентностей у ЗВО, в якому навчаються. Представники професорсько-викладацького складу оцінювали можливість набуття компетентностей, спираючись на свій педагогічний досвід і рівень якості підготовки у ЗВО. Випускники оцінювали рівень задоволеності компетентностями, які вони набули в результаті навчання у ЗВО, а роботодавці – рівень задоволеності фаховими компетентностями та особистими якостями фахівців з вищою освітою, які працюють на їхньому підприємстві.

За результатами опитування студенти найбільш високо оцінили можливість здобуття таких компетентностей, як здатність до підприємництва, комунікабельність, вміння користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами; креативність, творчий підхід; навички вирішення проблем. Поряд із цим найнижчими середніми оцінками характеризуються можливість набуття теоретичних знань за фахом, володіння іншою спорідненою професією, активність та ініціативність, здатність виробляти нові ідеї.

Аналіз співвідношення важливість/можливість здобуття професійних компетентностей для студентів укаже на наявність найбільшої невідповідності

за такими, як: теоретичні знання за фахом; практичні професійні навички; вміння критично мислити; активність та ініціативність; здатність виробляти нові ідеї; креативність; творчий підхід; лідерські якості та організаційні здібності; вміння працювати в команді; здатність шукати та сприймати нову інформацію.

Випускники найбільш задоволені набутими вміннями користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами, працювати в команді, комунікабельністю, вмінням критично мислити, а незадоволені – креативністю, теоретичними знаннями за фахом, практичними професійними навичками. Порівняно зі студентами у випускників виявлено розбіжності між важливістю та задоволеністю за меншою кількістю компетентностей, лише за такими, як: теоретичні знання за фахом; практичні професійні навички; активність та ініціативність; здатність виробляти нові ідеї; креативність; творчий підхід; навички вирішення проблем; здатність шукати та сприймати нову інформацію; вміння самостійно навчатися, самовдосконалюватися.

Майже абсолютну відповідність виявлено між співвідношенням важливість/задоволеність за такими критеріями, як: вміння критично мислити; комунікабельність; знання іноземної мови; стресостійкість; стійкість до конфліктів; вміння користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами; здатність до підприємництва; аналітичні здібності.

Своєю чергою, роботодавці задоволені вмінням фахівців з вищою освітою користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами; їхньою комунікабельністю, стресостійкістю, стійкістю до конфліктів, вмінням критично мислити, а найбільш не задоволені – теоретичними знаннями за фахом, навичками вирішення проблем, практичними професійними навичками, вмінням працювати в команді. Найбільша невідповідність між співвідношенням важливість/задоволеність виявлена відносно практичних професійних навичок, середня оцінка важливості перевищує 4,5 бала, а середня оцінка задоволеності становить лише 2,71 бала. Суттєві розбіжності також спостерігаються відносно теоретичних знань за фахом; навичок вирішення проблем; вміння працювати в команді; самостійно навчатися, самовдосконалюватися; аналітичних здібностей.

Водночас найвищою є середня оцінка у сприйнятті викладачами можливість набуття теоретичних знань у ЗВО, лише вона одна перевищує 4 бали. Усі інші оцінки нижче 4 балів, що свідчить про адекватність одержаних результатів реальній ситуації та критичне самооцінювання фахівцями сфери вищої освіти ситуації, що склалася. Середні оцінки більші за 3,5 бала, мають лише можливість навчання користуватися комп'ютером, Інтернетом, гаджетами; набуття практичних професійних якостей; комунікабельність; оволодіння іншою спорідненою профе-

сією. Виявлено, що мають місце суттєві розбіжності між важливістю професійних компетентностей та особистих якостей для викладачів та їхніми оцінками можливостей оволодіння ними в процесі навчання у ЗВО. Наведені результати вказують на розуміння викладачами проблем щодо підготовки фахівців у ЗВО та необхідність пошуку шляхів їхнього вирішення, що потребує прийняття відповідних управлінських рішень. Їхній характер, наскільки вони будуть кардинальними, визначено на основі міри розриву.

Суттєвий розрив оцінок усіх ключових стейкхолдерів виявлено відносно теоретичних знань за фахом, практичних професійних навичок, що відповідно до розробленої методології дослідження потребує застосування коригувальних дій відносно навичок вирішення проблем. У цілому за усіма дослідженими професійними компетентностями та особистими якостями виявлено суттєві розбіжності інтегральних оцінок (рис. 2). Найбільшою мірою характеризуються розбіжності між оцінками студентів, які є безпосередніми споживачами освітніх продуктів ЗВО, та викладачів, що відображає невідповідності в поточному вимірі та вказує на необхідність прийняття відповідних управлінських рішень.

Виявлені факти свідчать про те, що головна проблема ЗВО на даному етапі полягає в невідповідності компетентностей фахівців з вищою освітою сучасним вимогам, оскільки вища освіта не забезпечує актуальності знань та професійних навичок. Установлено суттєве відставання того, що викладається, від нових знань, які швидко з'являються та використовуються в тій чи іншій професійній сфері.

Тому першочерговим завданням ЗВО є вдосконалення освітніх програм з урахуванням сучас-

них вимог роботодавців та очікувань студентів щодо результатів навчання, процесу навчання, персоналу. Отже, управлінські рішення необхідно приймати відносно елементу комплексу маркетингу «пропозиція». Основним принципом при цьому є принцип інноваційності, що зумовлює формування маркетингової політики у ЗВО, спрямованої на нівелювання розриву сприйняття компетентностей фахівців з вищою освітою з позиції ключових стейкхолдерів.

**Ф**ормування та реалізація маркетингової політики потребує постійної взаємодії ЗВО з ключовими стейкхолдерами на ринку продуктів вищої освіти. Для забезпечення взаємодії ЗВО з ключовими стейкхолдерами відповідно до зазначених особливостей необхідним є використання різних інструментів комплексу маркетингу (рис. 3).

Основним завданням маркетингу взаємодії ЗВО з ключовими стейкхолдерами є формування їх лояльності до ЗВО для забезпечення можливостей його стабільного розвитку.

## ВИСНОВКИ

Процеси глобалізації та інформатизації, розвитку економіки знань сприяли підвищенню мобільності працівників, що зумовило необхідність адаптації закладів вищої освіти до нових умов конкуренції на ринку послуг вищої освіти. Виходячи з цього зросла роль маркетингу в налагодженні взаємодії між суб'єктами даного ринку. За результатами апробації запропонованого науково-методичного підходу виявлено невідповідність очікувань та важливості для ключових стейкхолдерів сформованих компетентностей у фахівців з вищою освітою в процесі навчання



Рис. 2. Карта сприйняття компетентностей фахівців з вищою освітою з позиції ключових стейкхолдерів



Рис. 3. Рекомендовані управлінські рішення щодо нівелювання розриву у сприйнятті компетентностей фахівців з вищою освітою

у закладах вищої освіти. Виявлено, що для узгодження інтересів ключових стейкхолдерів на ринку продуктів вищої освіти важливо приділяти увагу набуттю не лише м'яких навичок (soft skills), на які наразі звертається увага, але й посилювати професійні (hard skills) компетентності в напрямку формування практичних навичок професії, уміння вирішувати професійні проблеми, володіння спорідненою професією.

Задля налагодження постійної взаємодії ЗВО з ключовими стейкхолдерами та урахування їх потреб і очікувань під час формування та реалізації маркетингової політики на ринку продуктів вищої освіти необхідно створення цілісної суб'єкт-орієнтованої системи маркетингу на всіх рівнях управління. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1. Баришевська І. В., Корабихіна А. Ю.** Особливості впливу стейкхолдерів на розвиток освітнього простору вищого навчального закладу. URL: [http://dspace.mnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia\\_Barishevskaya\\_Korabahina\\_2016.pdf](http://dspace.mnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia_Barishevskaya_Korabahina_2016.pdf).
- 2. Вищі навчальні заклади.** URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/vuz\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html)
- 3. Карапетян А. О.** Вдосконалення механізмів управління системою вищої освіти України в умовах Болонського процесу : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2015. 240 с.

**4. Костючков С. К.** Особистість, суспільство і держава як замовники та споживачі освітніх послуг. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Серія «Філософські науки»*. 2015. Вип. 3. С. 16–21.

**5. Панчишин С. М., Гринькевич О. С.** Поняттєвий апарат інституційного аналізу конкурентоспроможності системи вищої освіти. *Економіка розвитку*. 2017. № 1. С. 50–58.

**6. Тимошенко І. В., Нащекіна О. М.** Суб'єкти, агенти, актори і стейкхолдери в економічних дослідженнях освіти. *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*. 2012. Т. 18. Кн. 1. С. 167–176.

**7. Федорченко Ю.** Реформа вищої освіти: компроміс стейкхолдерів // Критика: міжнародний огляд книжок та ідей. URL: <https://krytyka.com/ua/community/blogs/reforma-vyshchoyi-osvity-kompromis-steykholderiv>

**8. Цимбаленко Н. В., Тарасенко О. С.** Формування моделі управління конкурентним потенціалом ВНЗ на основі теорії зацікавлених сторін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Спецвипуск «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти»*. 2016. С. 307–313.

**9. Чепак В. В.** Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? // Взаимодействие образовательных учреждений со стейкхолдерами: вестник времени : материалы XV междунар. науч.-практ. конф. (г. Харьков, 16 февраля 2017 г.). Харьков : Изд-во НУА, 2017. URL: [http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie\\_meropriyatiya/2/chepak.pdf](http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie_meropriyatiya/2/chepak.pdf)

**10. Mainardes E. W., Alves H., Raposo M.** An Exploratory Research on the Stakeholders of University. *Journal of Management and Strategy*. 2010. Vol. 1. No. (1). P. 76–88. DOI: <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v1n1p76>

**11. Pereira M. A. C., Da Silva M. T.** A Key Question for Higher Education: Who are the customers? In: *Proceedings of the 31<sup>st</sup> Annual Conference of the Production and Operations Management Society*. POM-2003, April, 4-7, 2003. Atlanta, GE. URL: <https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/001/Papers/SOM-19.3.pdf>.

**12. Marić I.** Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 2013. Vol. 11. Issue 2. P. 217–226.

## REFERENCES

Baryshevska, I. V., and Korabakhina, A. Yu. "Osoblyvosti vplyvu steikholderiv na rozvytok osvitynoho prostoru vyshchoho navchalnoho zakladu" [Features of the influence of stakeholders on the development of educational space of higher education]. [http://dspace.mnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia\\_Barishhevskaya\\_Korabakhina\\_2016.pdf](http://dspace.mnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia_Barishhevskaya_Korabakhina_2016.pdf)

Chepak, V. V. "Universytet yak steikholder-kompaniia: potreba chy neobkhidnist?" [University as a stakeholder company: demand or necessity?]. *Vzaimodeystviye obrazovatelnykh uchrezhdeniy so steikholderami: veleniye vremeni*. 2017. [http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie\\_meropriyatiya/2/chepak.pdf](http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie_meropriyatiya/2/chepak.pdf)

Fedorchenko, Yu. "Reforma vyshchoi osvity: kompromis steikholderiv" [Higher education reform: a stakeholder compromise]. *Krytyka: mizhnarodnyi ohliad knyzhok ta idei*. <https://krytyka.com/ua/community/blogs/reforma-vyshchoyi-osvity-kompromis-steikholderiv>

Karapetian, A. O. "Vdoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia systemoiu vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh Bolonskoho protsesu" [Improvement of the mechanisms of management of the higher education system of Ukraine in the conditions of the Bologna process]: *dys. ... kand. nauk z derzh. upr.*: 25.00.02, 2015.

Kostiuchkov, S. K. "Osobystist, suspilstvo i derzhava yak zamovnyky ta spozhyvachi osvitnykh posluh" [Personality, society and the state as customers and consumers of educational services]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Seriya «Filosofski nauky»*, no. 3 (2015): 16-21.

Mainardes, E. W., Alves, H., and Raposo, M. "An Exploratory Research on the Stakeholders of University". *Journal of Management and Strategy*, vol. 1, no. 1 (2010): 76-88. DOI: <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v1n1p76>

Maric, I. "Stakeholder analysis of higher education institutions". *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, vol. 11, no. 2 (2013): 217-226.

Panchyshyn, S. M., and Hrynkevych, O. S. "Poniattievyi aparat instytutsiinoho analizu konkurentospromozhnosti systemy vyshchoi osvity" [The Conceptual Apparatus for Institutional Analysis of the Higher Education System Competitiveness]. *Ekonomika rozvytku*, no. 1 (2017): 50-58.

Pereira, M. A. C., and Da Silva, M. T. "A Key Question for Higher Education: Who are the customers?" *Proceedings of the 31<sup>st</sup> Annual Conference of the Production and Operations Management Society*. POM-2003, April, 4-7, 2003. Atlanta, GE. <https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/001/Papers/SOM-19.3.pdf>

Tsymbalenko, N. V., and Tarasenko, O. S. "Formuvannia modeli upravlinnia konkurentnym potentsialom VNZ na osnovi teorii zatsikavlenykh storin" [Formation of model of competitive potential management of HEI based on stakeholder theory]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Spetsvypusk «Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity»* (2016): 307-313.

Tymoshenkov, I. V., and Nashchekina, O. M. "Subieky, ahenty, aktory i steikholdery v ekonomichnykh doslidzheniakh osvity" [Subjects, Agents, Actors, and Stakeholders in Economic Studies in Education]. *Vcheni zapysky Kharkivskoho humanitarnoho universytetu «Narodna ukrainska akademiia»*, book 1, vol. 18 (2012): 167-176.

"Vyshchi navchalni zaklady" [Universities]. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/vuz\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html)