



БОРИСЕНКО ОКСАНА МИКОЛАЇВНА,

завідувачка відділення практичного навчання,
Кременчуцький льотний коледж Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кременчук, Україна

Oksana Borysenko,

Head of the Practical Training Department,
Kremenchuk Flight College Kharkiv National University
of Internal Affairs, Kremenchuk, Ukraine

E-mail: o.borisenko.klk@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7858-1349>

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ: ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

A Розглянуто актуальні проблеми професійної підготовки здобувачів освіти в умовах трансформації системи вищої та фахової передвищої освіти України. Обґрунтовано доцільність посилення взаємодії закладів освіти зі стейкхолдерами як інструменту підвищення якості освітньо-професійних програм і конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Проаналізовано основні групи стейкхолдерів, напрями та форми їх залучення до освітнього процесу. Узагальнено результати опитування роботодавців щодо очікуваних компетентностей випускників і найефективніших форм співпраці із закладами освіти.

Запропоновано практико-орієнтовані шляхи вдосконалення професійної підготовки здобувачів.

Ключові слова: професійна підготовка; якість освіти; освітньо-професійна програма; стейкхолдери; роботодавці; практико-орієнтоване навчання

PATHWAYS FOR ENHANCING THE PROFESSIONAL TRAINING OF LEARNERS: STAKEHOLDER INTERACTION

S The article addresses current issues in the professional training of learners within the context of the transformation of higher and professional pre-higher education in Ukraine. The relevance of strengthening cooperation between educational institutions and stakeholders is substantiated as an effective tool for improving the quality of educational and professional programs and enhancing graduates' competitiveness in the labor market. The main groups of stakeholders are identified, and the directions and forms of their involvement in the educational process are analyzed. The results of an employer survey regarding the expected graduate competencies and the most effective forms of cooperation with educational institutions are summarized. Practice-oriented approaches to improving the professional training of learners are proposed.

Keywords: professional training; quality of education; educational and professional programs; stakeholders; employers; practice-oriented learning

Актуальність проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями. Сучасний етап розвитку освіти характеризується зростанням вимог суспільства до якості підготовки фахівців, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності та динамічних змін. Для закладів вищої освіти (ЗВО) ці виклики посилюються скороченням чисельності здобувачів освіти в результаті поєднання демографічної кризи, тривалої війни, масовою еміграцією населення за кордон та зменшення загальної кількості випускників шкіл.

Крім того, трансформаційні процеси посилюються міжнародною конкуренцією в освітній сфері. Українські ЗВО змушені змагатися не лише між собою, а й із закордонними університетами, які активно залучають українських студентів, особливо в умовах відкриття освітніх кордонів у ЄС. Це вимагає від вітчизняних закладів посилення академічної мобільності, підвищення якості викладання, акредитації програм за міжнародними стандартами, а також прозорості та відкритості освітніх процесів. Стратегічна ефективність закладів вищої освіти сьогодні прямо залежить від

їхньої здатності до інтеграції в глобальний академічний ландшафт [10]. За таких умов удосконалення освітньо-професійних програм, які повинні бути унікальними та конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг, стає необхідною умовою стабільного функціонування закладів освіти. Одним із пріоритетних напрямів удосконалення професійної підготовки здобувачів є налагодження системної взаємодії зі стейкхолдерами, які безпосередньо або опосередковано впливають на формування змісту освіти, результати навчання та подальше працевлаштування випускників.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових публікацій, аналітичних звітів і практичних кейсів свідчить, що взаємодія закладів освіти зі стейкхолдерами трансформується з формального елементу забезпечення якості у системоутворювальний механізм розвитку освітньо-професійних програм. У сучасних дослідженнях стейкхолдери розглядаються не лише як зовнішні консультанти, а як активні партнери освітнього процесу, залучені до формування змісту навчання,

оцінювання результатів і стратегічного управління розвитком закладу освіти.

У публікаціях українських і зарубіжних авторів, зокрема в працях Н. Васиньова [2], О. Кравченко, І. Карпич [5], Е. Сроссо, Е. Giacosa [12] простежується тенденція до інституціоналізації взаємодії зі стейкхолдерами, що реалізується через створення дорадчих рад освітніх програм, регулярні консультаційні механізми, спільні проекти та системний зворотний зв'язок.

Особливу увагу дослідники О. Кучер [7] та І. Гевко, В. Борисов [3] приділяють участі роботодавців у проектуванні результатів навчання, визначенні переліку професійних і соціально-емоційних компетентностей, а також у формуванні практичного складника підготовки майбутніх фахівців.

Дослідження С. Криштанович [6], І. Чорнодід, С. Шолудченко [11] акцентують, що ключовим викликом для системи освіти залишається розрив між теоретичною підготовкою випускників і реальними потребами ринку праці. У цьому контексті взаємодія зі стейкхолдерами розглядається як ефективний інструмент подолання зазначеного розриву шляхом розвитку практико-орієнтованих форм навчання, дуальної освіти, стажувань, проектної та дослідницької діяльності. Роботодавці, згідно з результатами опитувань, очікують від випускників не лише фахових знань, а й сформованих навичок критичного мислення, комунікації, прийняття рішень, емоційної стійкості та професійної відповідальності.

Метою статті є аналіз ролі стейкхолдерів у процесі вдосконалення професійної підготовки здобувачів освіти та обґрунтування ефективних форм їх взаємодії із закладами освіти.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття, сконцентровано на наступних завданнях:

- охарактеризувати основні групи стейкхолдерів освітньо-професійних програм;
- проаналізувати інструменти та форми взаємодії закладів освіти зі стейкхолдерами;
- узагальнити результати опитування роботодавців щодо якості підготовки випускників;
- визначити практичні шляхи удосконалення професійної підготовки здобувачів.

Викладення основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Забезпечення якісної професійної підготовки є важливою задачею забезпечення освітньо-професійних програм. Визначення методів і засобів такого забезпечення потребує активної взаємодії між усіма зацікавленими особами, зокрема стейкхолдерами певної програми. Урахування інтересів і вимог основних стейкхолдерів дозволяє отримувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати якість надання освітніх послуг.

У сучасних наукових дослідженнях [7, с. 166] стейкхолдери освіти розглядаються як зацікавлені сторони, очікування та потреби яких мають бути враховані при формуванні та реалізації освітньо-професійних програм. До основних груп стейкхолдерів належать внутрішні (здобувачі освіти,

педагогічні та науково-педагогічні працівники, управлінський персонал) та зовнішні (роботодавці, органи державної влади, місцевого самоврядування, професійні спільноти, наукові установи) [5, с. 45].

Метою залучення стейкхолдерів у першу чергу це створення умов для мотиваційного практичного застосування здобутих знань, навичок і вмінь здобувачами освіти і виховання їхньої професійної спрямованості.

Роботодавці, як група стейкхолдерів у цьому процесі, відіграють особливу роль, адже працевлаштування за отриманою спеціальністю розглядається як ключовий індикатор якісної підготовки фахівця.

Стейкхолдерам економічно доцільно інвестувати в освіту, оскільки «на виході» – після закінчення навчання в закладі освіти, на підприємство приходять фахівці, досконально ознайомлені з особливостями роботи саме цієї організації. Потенційний роботодавець, який має власне уявлення про фахівця, має можливість «втрутитися» в процес навчання, доповнюючи зміст навчання низкою специфічних для цього виробництва проблем. Партнерство із закладом освіти дає можливість ще на ранніх стадіях професійної підготовки оцінити якості потенційних кадрових ресурсів [1, с. 97].

Обираючи форму співпраці, роботодавці наголошують на її характеристиках, як-от: регулярність, різноманіття форм (воркшопи, консультування, інформаційна підтримка, гостьові лекції) та різнорівневість (поєднання теоретичної та практичного складника, проведення наукових досліджень, залучення до участі у волонтерській діяльності) [8, с. 255].

Із метою виявлення очікувань роботодавців авіаційної галузі щодо підготовки майбутніх фахівців було проведено опитування з використанням методу структурованого інтерв'ю. Отримані результати свідчать, що провідними каналами пошуку кадрів залишаються стажування та практики здобувачів освіти, а також мережа професійних контактів.

Роботодавці різних галузей економіки також наголошують на необхідності посилення практичного складника освітніх програм, розвитку соціально-емоційних компетентностей, здатності до стратегічного мислення та прийняття управлінських рішень [9]. Насамперед акцент на посиленні практичного складника навчання свідчить про наявний розрив між теоретичною підготовкою випускників і реальними вимогами професійної діяльності. Роботодавці очікують від закладів освіти підготовки фахівців, здатних швидко адаптуватися до робочих умов та ефективно виконувати професійні завдання без тривалого періоду додаткового навчання.

Результати опитування Державного центру зайнятості щодо затребуваних навичок на 2026 рік [там само] підтверджують комплексний характер очікувань роботодавців.

Домінування технічних навичок (31 %) свідчить про збереження високого попиту на фахову, прикладну підготовку.

Водночас значна частка організаційних (20,7 %) і комунікаційних навичок (20,0 %) підкреслює зростання ролі

soft skills, необхідних для ефективної взаємодії в колективі, управління процесами та прийняття рішень.

Частка особистісних навичок (18,7 %) додатково акцентує увагу на важливості соціально-емоційних компетентностей, відповідальності та стресостійкості працівників.

Порівняно нижчі показники цифрових (5,5 %) та проєктних навичок (3,3 %) не зменшують їх стратегічної значущості, а радше вказують на нерівномірність цифрової трансформації

в різних секторах економіки. У перспективі ці навички можуть набути більшої ваги, що потребує їхнього системного інтегрування в освітні програми.

Переважна більшість опитуваних висловила готовність до активної співпраці із закладом освіти, зокрема в організації практик, стажувань, проведенні занять практикуючими фахівцями та спільній науково-дослідній діяльності (рис. 1):



Рис. 1. Основні форми взаємодії роботодавців із закладом освіти

Найдієвішими шляхами співпраці є не тільки рецензування освітньо-професійних програм, а й:

- залучення зовнішніх стейкхолдерів до викладання професійних дисциплін;
- залучення зовнішніх стейкхолдерів до проведення бінарних занять із одночасним поєднанням теоретичного навчання та практичної підготовки;
- залучення стейкхолдерів до розроблення навчально-методичного забезпечення, що передбачено відповідною освітньо-професійною програмою;
- проведення зовнішніми стейкхолдерами навчально-методичних семінарів, зокрема й для науково-педагогічних працівників;
- проведення стейкхолдерами майстер-класів для здобувачів освіти;
- проведення разом з академічною спільнотою педагогічних експериментів, спрямованих на підвищення якості вищої освіти [4, с. 128];
- залучення стейкхолдерів до організації та оцінювання практичної підготовки індивідуальних занять і робіт (проходження практик, дипломне проєктування) та підсумкової й кваліфікаційної атестації здобувачів освіти.

Цілями зустрічей зі стейкхолдерами є:

- набуття системності та цілісності у знаннях здобувачів освіти;
- підвищення зацікавленості здобувачів освіти до відповідної навчальної дисципліни та в цілому до обраної професії;
- посилення світоглядних і практичних інтересів у здобувачів освіти;
- комплексне застосування отриманих теоретичних знань, їхній синтез з практичною підготовкою та майбутньою професією;
- розвиток аналітичних здібностей здобувачів освіти, формування у них уявлення про майбутню професію.

Основними інструментами діалогу між закладом освіти та стейкхолдерами виступають опитування, робочі групи, круглі столи, консультації та постійний обмін інформацією щодо результатів освітньої діяльності.

Важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії зі стейкхолдерами відіграють педагогічні працівники та адміністрація закладу освіти. Саме викладач виступає безпосереднім посередником між освітнім середовищем і професійною практикою, інтегруючи вимоги роботодавців

у зміст навчальних дисциплін та організовуючи практико-орієнтовані форми навчання.

Науково-педагогічні працівники сприяють формуванню у здобувачів освіти професійної мотивації, усвідомлення значущості майбутньої діяльності та готовності до неперервного професійного розвитку. Залучення роботодавців до проведення занять, консультацій і спільних проєктів підвищує довіру здобувачів освіти до освітнього процесу та його результатів.

Адміністрація закладу освіти забезпечує стратегічне планування взаємодії зі стейкхолдерами, створення нормативно-організаційних умов для партнерства, координацію спільних заходів і моніторинг їх результативності. Узгоджені дії педагогів й управлінської команди сприяють підвищенню якості освітньо-професійних програм та іміджу закладу освіти.

Основні принципи взаємодії зі стейкхолдерами:

1. Суттєвість, тобто необхідно чітко усвідомлювати погляди стейкхолдерів, їхні інтереси, а також виділення питань, що будуть найзначущими при складанні або коригуванні освітніх програм.

2. Повнота, а саме розуміння поглядів, потреб та очікуваних результатів діяльності від зацікавлених сторін, а також їхніх думок за значущими проблемними питаннями.

3. Реагування, що полягає в послідовних відзивах на суттєві питання щодо вдосконалення змісту та поліпшення якості освітніх програм.

Результати опитування роботодавців засвідчують, що найефективнішими каналами пошуку персоналу залишаються практико-орієнтовані форми взаємодії із закладами вищої освіти. Зокрема, переважна більшість респондентів зазначила стажування та практики (70%) і мережу професійних контактів (70%) як основні способи залучення нових працівників, що свідчить про високий попит на ранню інтеграцію студентів у професійне середовище. Внутрішній набір кадрів (60%) також залишається важливим інструментом кадрової політики організацій. Водночас такі формалізовані механізми, як агентства зайнятості (10%) та офіси кар'єри університетів (20%), використовуються значно рідше, що вказує на необхідність підвищення їхньої ефективності та практичної спрямованості.

Основними труднощами при наборі персоналу у 2025 році серед роботодавців відмічалось дефіцит кадрів на ринку праці, небажання чоловіків офіційно працевлаштовуватись (через мобілізацію), завищені очікування претендентів щодо заробітної плати, недостатній рівень професійних навичок, підготовленості працівників, відсутність у кандидатів необхідних документів, місце розташування підприємства підвищеного ризику [9].

Розглядаючи об'єктивні та суб'єктивні чинники, пов'язані з працевлаштуванням молодих спеціалістів на українському ринку праці, можна відзначити ще однією з причин труднощів при наборі працівників є небажання роботодавців приймати на роботу випускників без досвіду.

Аналіз очікувань роботодавців щодо змін у системі вищої освіти показав чітку орієнтацію на практичну підготовку здобувачів освіти.

Більшість опитуваних (70%) наголошує на потребі підготовки фахівців із високим рівнем прикладних навичок, адаптованих до реальних умов професійної діяльності.

Менша частка респондентів акцентує увагу на необхідності активнішого врахування потреб ринку праці та нових технологій (10%), розвитку постійного двостороннього зв'язку між ЗВО та роботодавцями (10%), а також підвищенні ефективності проходження студентських практик (10%). Це свідчить про фрагментарність взаємодії між освітою та ринком праці та потребу її систематизації.

Очікування роботодавців щодо компетентнісного профілю випускників мають комплексний характер й охоплюють як професійні, так і особистісні якості. Особлива увага приділяється соціально-емоційній компетентності, розвиненій емпатії, здатності до стратегічного мислення та прийняття управлінських рішень. Важливими також є наполегливість, професіоналізм і глибоке розуміння специфіки майбутньої діяльності, що підкреслює зростання ролі soft skills поряд із фаховими знаннями.

Отримані дані також підтверджують високу готовність роботодавців до співпраці із закладами вищої освіти з метою вдосконалення освітніх програм.

Найзатребуванішою формою взаємодії є організація практик і стажувань студентів (90%), що ще раз підкреслює ключову роль практичного складника підготовки.

Значна частка роботодавців зацікавлена у проведенні занять практикуючими фахівцями (50%) та науково-дослідній співпраці (50%).

Менш поширеними, але й перспективними, є семінари, тренінги, сертифікаційні курси (40%), а також дуальна форма навчання та спільне керівництво кваліфікаційними роботами (по 10%).

Загалом результати дослідження підтверджують необхідність посилення практико-орієнтованого складника освітнього процесу та розвитку сталого партнерства між закладами вищої освіти й роботодавцями як ключової умови підвищення конкурентоспроможності випускників на сучасному ринку праці.

Ураховуючи даний чинник, особливої важливості набуває партнерство з роботодавцями з метою організації належного рівня проходження практики, закріплення здобутих компетентностей і встановлення міжособистісних контактів із метою збільшення ефективності працевлаштування молодих фахівців.

Висновки. Взаємодія зі стейкхолдерами є важливим чинником удосконалення професійної підготовки здобувачів освіти та підвищення якості освітньо-професійних програм. Партнерство з роботодавцями сприяє посиленню практичної спрямованості навчання, формуванню затребуваних на ринку праці компетентностей і підвищенню рівня працевлаштування випускників. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей системної взаємодії закладів освіти зі стейкхолдерами в умовах трансформації освітнього простору.

Перспективи подальших розвідок. Подальші наукові дослідження у межах окресленої тематики спрямовані на

порівняльний аналіз українського та європейського досвіду взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами, що дозволить визначити можливості адаптації міжнародних практик до національних умов. Це сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності українських освітньо-професійних програм, посиленню академічної мобільності та інтеграції вітчизняної системи вищої освіти в глобальний освітній простір.

Список використаних джерел

1. Бірюкова О. В., Строгий В. П. Взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами як соціальне партнерство. *Академічні студії. Педагогіка*. 2022. № 4. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.14>
2. Васиньова Н. Взаємодія закладу вищої освіти із стейкхолдерами: досвід та напрямки розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. Вип. 59, т. 1. С. 251–255. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-1-39>
3. Гевко І. В., Борисов В. В. Взаємодія стейкхолдерів із закладами вищої освіти в умовах оптимізації освітнього процесу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Педагогічні науки*. 2020. № 3. С. 57–63. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922>
4. Корнєшук В. Співробітництво зі стейкхолдерами як передумова якості вищої освіти. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2020. № 1 (68). С. 127–132.
5. Кравченко О., Карпич І. Роботодавці як зовнішні стейкхолдери у забезпеченні якості вищої освіти. *Ввчливність = Humanitas*. 2024. № 1. С. 44–51 DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.1.7>
6. Криштанович С. Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Vol. 2 (48). С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505>
7. Кучер О. Роль партнерства стейкхолдерів і закладу освіти в упровадженні дуальної форми здобуття освіти. *Молодь і ринок*. 2024. № 6 (226). С. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.307876>
8. Маловічко С. Освітньо-професійне партнерство як елемент інтегрованої моделі партисипативної підготовки фахівців із соціальної роботи. *Social Work and Education*. 2025. Vol. 12, no. 2. P. 251–259. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.2.9>
9. Результати опитування роботодавців у 2025 році (прогноз на 2026 рік). Труднощі при наборі персоналу у 2025 році. Державна служба зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey>.
10. Тарасенко О. Інструментарій оцінювання ефективності ЗВО в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 64–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-86>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4295>.
11. Чорнодід І., Шолудченко С. Взаємодія системи освіти та ринку праці: проблеми та перспективи. *Економічний дискурс*. 2021. № 1(3/4). С. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-9>.
12. Crocco E., Giacosa E., Culasso F. Stakeholder Engagement in Higher Education: State of the Art and Research Agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2024. Vol. 71. P. 13457–13468. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3218286>

References

1. Biryukova, O. V., & Strohy, V. P. (2022). Vzaiemodiia zakladiv vyshchoi osvity zi steikkholderamy yak sotsialne partnerstvo [Interaction of Higher Education Institutions with Stakeholders as Social Partnership]. *Akademichni studii. Pedahohika [Academic Studies. Pedagogy]*, 4, 93-99. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.14> [in Ukrainian].
2. Vasyanova, N. (2023). Vzaiemodiia zakladu vyshchoi osvity iz steikkholderamy: dosvid ta napriamky rozvytu [Interaction of a Higher Education Institution with Stakeholders: Experience and Development Directions]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk [Current Issues of the Humanities]*, 59, 1, 251-255 [in Ukrainian].
3. Hevko, I. V., & Borysov, V. V. (2020). Vzaiemodiia steikkholderiv iz zakladamy vyshchoi osvity v umovakh optymizatsii osvitnoho protsesu [Interaction of stakeholders with higher education institutions in the context of optimization of the educational process]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Pedahohichni nauky [Bulletin of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. Pedagogical Sciences]*, 3, 57-63. Retrieved from <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922> [in Ukrainian].
4. 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 im. V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky [Scientific Bulletin of V.O. Sukhomlynskyi Mykolaiv National University. Pedagogical Sciences]*, 1 (68), 127-132 [in Ukrainian].
5. Kravchenko, O., & Karpich, I. (2024). Robotodavtsi yak zovnishni steikkholdery u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity [Employers as External Stakeholders in Ensuring the Quality of Higher Education]. *Vvichlyvist [Humanitas]*, 1, 44-51. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.1.7> [in Ukrainian].
6. Kryshchanovych, S. (2023). Vplyv steikkholderiv na yakisnu pidgotovku fakhivtsiv u zakladakh vyshchoi osvity [The Influence of Stakeholders on the Quality Training of Specialists in Higher Education Institutions]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2 (48), 93-103. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505> [in Ukrainian].
7. Kucher, O. (2024). Rol partnerstva steikkholderiv i zakladu osvity v uprovadzhenni dualnoi formy zdobuttia osvity [The Role of Stakeholder and Educational Institution Partnership in the Implementation of the Dual Form of Education]. *Molod i rynek [Youth and Market]*, 6 (226), 164-170 [in Ukrainian].
8. Malovichko, S. (2025). Osvitno-profesiine partnerstvo yak element intehrovanoi modeli partysypativnoi pidhotovky fakhivtsiv iz sotsialnoi roboty [Educational and Professional Partnership as an Element of the Integrated Model of Participatory Training of Social Work Specialists]. *Social Work and Education*, 12 (2), 251-259. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.2.9> [in Ukrainian].
9. Derzhavna sluzhba zainiatiosti Ukrainy. (2025). Rezultaty opytuvannya robotodavtsiv u 2025 rotsi (prohnoz na 2026 rik). *Trudnoshchi pry nabori personalu u 2025 rotsi. [Results of the Employer Survey in 2025 (Forecast for 2026). Difficulties in Recruitment in 2025]*. Retrieved from <https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey/> [in Ukrainian].
10. Tarasenko, O. (2024). Instrumentarii otsiniuvannya efektyvnosti ZVO v systemi stratehichnoho upravlinnia [Tools for Evaluating the Effectiveness of Higher Education Institutions in the System of Strategic Management]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 64. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4295> [in Ukrainian].
11. Chornodid, I., & Sholudchenko, S. (2021). Instrumentarii otsiniuvannya efektyvnosti ZVO v systemi stratehichnoho upravlinnia [Interaction between the Education System and the Labor Market: Problems and Prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economic Discourse]*, 1 (3/4), 87-95. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-9> [in Ukrainian].
12. Crocco, E., Giacosa, E., & Culasso, F. (2024). Stakeholder Engagement in Higher Education: State of the Art and Research Agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 13457-13468. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3218286>

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 26.02.2026