

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.2.8>

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA INSTYTUCJI SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Tetyana Panyuk

*kandydat nauk ekonomicznych, docent,
profesor Katedry Teorii Ekonomicznej
Rówieńskiego Państwowego Uniwersytetu Humanistycznego (Równe, Ukraina)
ORCID ID: 0000-0002-2494-6111
e-mail: panjuk@ukr.net*

Liudmyla Borovyk

*kandydat nauk pedagogicznych, docent,
członek korespondent Międzynarodowej Akademii Kadr,
docent Katedry Teorii i Metodyki Twórczości Dziennikarskiej
Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomiczno-Humanistycznego
imienia akademika Stepana Demianczuka (Równe, Ukraina)
ORCID ID: 0000-0002-8997-0577
e-mail: misborovyk@gmail.com*

Adnotacja. Na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznego składnika społecznej odpowiedzialności instytucji szkolnictwa wyższego ustalono, że nowoczesne instytucje oświatowe pośredniczą w wewnętrznych i zewnętrznych instytucjach, które są w stanie zaproponować różne rozwiązania społeczno-ekonomiczne i polityczne. Zbadano znaczenie i aktualność roli uniwersyteckiej odpowiedzialności społecznej na rynku edukacyjnym. Scharakteryzowano istotę i składniki społecznej odpowiedzialności uniwersytetu. Należy zauważyć, że społeczna odpowiedzialność szkolnictwa wyższego opiera się na ważnych przepisach, które zostały podkreślone podczas ogólnopolskiej konferencji szkolnictwa wyższego. Uzasadnione jest, że stosując się do tych przepisów i, rozwijając swoje przewagi konkurencyjne, nowoczesne instytucje szkolnictwa wyższego muszą uwzględniać wymagania i dynamikę globalnego środowiska procesu edukacyjnego oraz skutecznie współpracować z zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami. Opisane są wymiary, poziomy, formy przejawów, zewnętrzne i wewnętrzne wektory realizacji, przez które zachodzi praca uniwersyteckiej odpowiedzialności społecznej.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność społeczna, społeczna odpowiedzialność uczelni, instytucje szkolnictwa wyższego, szkoły wyższe, przywództwo uniwersyteckie, interesariusze, usługi edukacyjne, rynek usług edukacyjnych.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Tetyana Panyuk

*PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Economic Theory
Rivne State University of Humanitarian (Rivne, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0002-2494-6111
panjuk@ukr.net*

Liudmyla Borovyk

*PhD in Pedagogical, Associate Professor,
Corresponding Member of the International Personnel Academy,
Associate Professor at the Department of Theory and Methodology of Journalism
International University of Economics and Humanities named
after academician Stepan Demianchuk (Rivne, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0002-8997-0577
misborovyk@gmail.com*

Abstract. Based on the study of the theoretical component of social responsibility of higher education institutions, it is determined that modern educational institutions act as a mediator to internal and external stakeholders who are able to offer various socio-economic and political solutions. The importance and relevance of the role of university social responsibility in the market of educational services is studied. The essence and components of social responsibility of the university are described. It is noted that the social responsibility of higher education is based on important provisions that were highlighted during the World Conference on Higher Education. It is justified that adhering to these provisions and developing their competitive advantages, modern free economic zones should take into account the requirements

and dynamics of the global educational environment and effectively cooperate with external and internal stakeholders. The dimensions, levels, forms of manifestations, external and internal vectors of realization through which the work of university social responsibility takes place are described.

Key words: social responsibility, university social responsibility, institutions of higher education, free educational institutions, university leadership, stakeholders, educational services, market of educational services.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тетяна Панюк

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної теорії*

Рівненського державного гуманітарного університету (Рівне, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-2494-6111

panjuk@ukr.net

Людмила Боровик

кандидат педагогічних наук, доцент,

член-кореспондент Міжнародної кадрової академії,

доцент кафедри теорії і методики журналістської творчості

Міжнародного економіко-гуманітарного університету

імені академіка Степана Дем'янчука (Рівне, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-8997-0577

misborovyk@gmail.com

Анотація. На основі проведеного дослідження теоретичного складника соціальної відповідальності закладів вищої освіти визначено, що сучасні заклади освіти є посередниками між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, які здатні запропонувати різні соціально-економічні й політичні рішення. Досліджено важливість та актуальність ролі університетської соціальної відповідальності на ринку освітніх послуг. Охарактеризовано сутність і складники соціальної відповідальності університету. Зазначено, що соціальна відповідальність вищої освіти ґрунтується на важливих положеннях, які були висвітлені під час Всесвітньої конференції з вищої освіти. Обґрунтовано, що сучасні заклади вищої освіти, дотримуючись цих положень та розвиваючи свої конкурентні переваги, повинні враховувати вимоги й динаміку глобального середовища освітнього процесу, ефективно співпрацювати із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Описано виміри, рівні, форми проявів, зовнішні та внутрішні вектори реалізації, через які відбувається робота університетської соціальної відповідальності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, університетська соціальна відповідальність, заклади вищої освіти, університетське лідерство, стейкхолдери, освітні послуги, ринок освітніх послуг.

Вступ. Зростання конкурентної боротьби, а саме університетського лідерства, унаслідок глобалізаційних процесів, отримання закордонного досвіду та змін у свідомості молоді привели до кардинального переформатування вищої освіти. Сучасні заклади вищої освіти (далі – ЗВО) є драйверами соціально-економічного розвитку територіальної громади чи регіону, промислової галузі або соціально-гуманітарної сфери, генераторами новітніх технологій чи інноваційних технічних рішень у процесі використання практичного досвіду. На університети сьогодні покладено роль посередника між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, які здатні запропонувати різні соціально-економічні й політичні рішення, зокрема: для розв'язання економічної кризи, для пом'якшення напруги між соціоетнічними групами, для надання психологічної реабілітації тощо.

Актуальність вивчення соціальної відповідальності закладів вищої освіти визначається тим, що в сучасному світі в умовах сильної конкуренції ЗВО, економічної нестабільності, економічної кризи, політичного тиску одних розвинених країн на інші саме соціальна відповідальність ЗВО, зобов'язаннями для яких є сприяння «сталому розвитку, миру, добробуту та реалізації прав людини» (ЮНЕСКО, 2009), має бути адаптована до сучасних вимог держави й суспільства. На університети покладено відповідальність за краще розуміння проблем сьогодення, їх соціальний, економічний, науковий і культурний виміри; усвідомлення глобальних викликів, включно з продовольчою безпекою, кліматичними змінами, браком водних ресурсів, необхідністю запровадження відтворювальних джерел енергії та збільшення уваги до охорони здоров'я. ЗВО повинні про-сувати критичне мислення та активну громадянську позицію, збільшити свою міждисциплінарну спрямованість і сприяти освіті соціально відповідальних громадян, налаштованих на розвиток. Вища освіта повинна спрямовуватися на сприяння сталому розвитку, миру й добробуту, реалізації прав людини, захисту цінностей демократії. Основне завдання сучасної вищої освіти – служіння державі, суспільству та задоволення всіх освітніх потреб здобувачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші питання соціальної відповідальності університетів було поставлено на порядок денний Всесвітньою декларацією про вищу освіту для XXI ст., прийнятою конференцією ЮНЕСКО в 1998 р., стаття 1 якої серед інших місії згадує про місію вищої освіти у сприянні стійкому розвитку та вдосконаленню суспільства загалом (UNESCO, 1998). Згодом, через десять років після

зазначеної події, у комюніке Всесвітньої конференції з вищої освіти «Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку», що відбулася у 2009 р. під егідою ЮНЕСКО, з'являється розділ «Соціальна відповідальність вищої освіти», де окреслені зобов'язання ЗВО щодо сприяння «сталому розвитку, миру, добробуту та реалізації прав людини» (ЮНЕСКО, 2009) і де висвітлюється нова покладена на ЗВО відповідальність.

Сучасні науковці досить ґрунтовно досліджують зазначену проблему. Наприклад, О. Оржель розглядає витоки, чинники, сутність, ключові характеристики університетської соціальної відповідальності (Оржель, 2017). Н. Сментина та Р. Хусаїнов займаються вивченням концептуального аналізу соціальної відповідальності вищих навчальних закладів, визначають роль стейкхолдерів у діяльності університетів (Сментина, Хусаїнов, 2014). О. Грішнова та С. Бех досліджують соціальну відповідальність університетів України, здійснюють її порівняльний аналіз та висвітлюють основні напрями розвитку (Грішнова, Бех, 2014). Проте, незважаючи на значну кількість розвідок із цього питання, вважаємо за доцільне детально охарактеризувати вимір соціальної відповідальності закладів вищої освіти згідно з вимогами сучасності та з огляду на конкурентність ринку освітніх послуг.

Постановка завдання. Метою роботи є надання детальної характеристики виміру соціальної відповідальності закладів вищої освіти згідно з вимогами сучасності та з огляду на конкурентність ринку освітніх послуг.

Основна частина. Згадки про університетську соціальну відповідальність датуються кінцем ХХ ст., а особливого розвитку набувають на початку ХХІ ст. Першочергово відбувалося обговорення корпоративної соціальної відповідальності та її екстраполяція на сучасний університет як корпорацію. Частково пояснювалося зростання ролі ЗВО в сучасному світі, коли університетам належить роль лідерів у суспільстві, які здатні запропонувати рішення для розв'язання економічних проблем і подолання кризи, зменшення напруги між соціоетнічними або соціокультурними групами тощо.

У сучасних умовах розвитку постановка проблеми соціальної відповідальності університету є глобальним викликом. У західних країнах відбувається перехід вищої освіти на наявні умови ринку, зміни функцій і ролі держави, її освітньої політики. Відбувається процес переосмислення суті врядування університету, його відносин із зацікавленим суспільством. Вища освіта визначається як особливий товар на ринку послуг, а суб'єкти, які зацікавлені в розвитку їхньої економічної, суспільної та виробничої діяльності, можуть отримувати відповідну винагороду за їхній внесок у вищу освіту. Світові лідери, тобто університети, що увійшли до світового рейтингу QS STARS або стали засновниками й учасниками університетських мереж та асоціацій, що практикують і пропагують університетську соціальну відповідальність, визначають її як усвідомлення університетом своїх зобов'язань перед внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

О. Грішнова та С. Бех зазначають, що першоосновою та базисом соціальної відповідальності будь-якого суб'єкта є високоефективне, професійне та якісне виконання тих суспільних функцій, заради яких він функціонує. З такої позиції основою соціальної відповідальності вищих навчальних закладів є надання високоякісних і загребуваних суспільством навчальних послуг, а також проведення актуальних наукових досліджень. Водночас відповідальність університету виявляється також у виконанні ним функцій роботодавця для співробітників, учасника соціальних відносин у суспільстві та місцевій громаді, учасника економічних і політичних відносин із державою, ділового партнера (див. рис. 1).

Соціальна відповідальність вищої освіти ґрунтується на таких важливих положеннях, які були висвітлені під час Всесвітньої конференції з вищої освіти:

- вища освіта як суспільне благо є відповідальністю всіх зацікавлених сторін, особливо урядів;
- стоячи перед складністю теперішніх і майбутніх глобальних викликів, вища освіта має соціальну відповідальність для нашого розуміння багатограних проблем, які включають соціальний, економічний, науковий і культурний виміри та нашу здатність відповідати їм. Вона повинна привести суспільство до створення глобальних знань, які відповідали би глобальним викликам, зокрема викликам продовольчої безпеки, зміни клімату, розподілу водних ресурсів, міжкультурного діалогу, запровадження відтворювальних джерел енергії та охорони здоров'я;
- заклади вищої освіти через їхні основні функції (дослідження, навчання та послуги громадськості), що здійснюються в контексті інституційної автономії та академічної свободи, мають збільшити свою міждисциплінарну спрямованість і просувати критичне мислення й активну громадянську позицію. Це сприятиме сталому розвитку, миру, добробуту та реалізації прав людини, зокрема рівності статей;
- вища освіта повинна не лише формувати тверді навички для теперішніх і майбутніх поколінь, а й сприяти освіті соціально відповідальних громад, які прагнуть до створення миру, захисту прав людини та цінностей демократії;
- є потреба в більшій інформації, відкритості та прозорості щодо різних місій і роботи індивідуальних закладів;
- автономія – необхідна вимога для здійснення інституційних місій через якість, відповідність, ефективність, прозорість і соціальну відповідальність (ЮНЕСКО, 2009).

Дотримуючись цих положень та розвиваючи свої конкурентні переваги, сучасні ЗВО повинні враховувати вимоги й динаміку глобального середовища освітнього процесу. Постійне посилення конкуренції між закладами вищої освіти за здобувачів, висококваліфікованих викладачів, дослідників, ресурси ставить вимоги до ЗВО максимально ефективно співпрацювати із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

<p align="center"><u>Відповідальний виробник освітніх послуг</u></p> <p>Надає якісні освітні послуги, що ґрунтуються на сучасних наукових дослідженнях, не завищує ціну на них, надає про них правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами права, турбується про збереження здоров'я студентів і навколишнього середовища, запроваджує інновації для підвищення ефективності навчання</p>
<p align="center"><u>Відповідальний роботодавець</u></p> <p>Сприяє постійному підвищенню кваліфікації викладачів, діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови праці та соціальний добробут своїх працівників</p>
<p align="center"><u>Відповідальний учасник соціальних відносин</u></p> <p>Бере участь у підтриманні благополуччя суспільства, що найчастіше проявляється у просвітницькій діяльності, поширенні ідей і знань із соціальної відповідальності, підтриманні духовності, науки й культури, сприянні розвитку свого регіону, участі у волонтерських програмах</p>
<p align="center"><u>Відповідальний учасник економічних і політичних відносин із державою</u></p> <p>Веде прозору діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, забезпечує прозорість конкурсів, закупівель, фінансів, благодійних надходжень, вимагає прозорості щодо державних фінансів, підтримує законність, належне правосуддя та політичну конкуренцію</p>
<p align="center"><u>Відповідальний діловий партнер</u></p> <p>Формує свої відносини з партнерами на принципах дотримання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Фінансова звітність прозора, репутація стабільна</p>
<p><i>Соціально відповідальний університет</i> – навчальний заклад, який поширює соціальну відповідальність у суспільстві як через свою прозору й етичну діяльність, високу якість навчання, так і через виховання відповідальності студентів та випускників</p>

Рис. 1. Сутність і складники соціальної відповідальності університету (Грішнова, Бех, 2014)

До зовнішніх стейкхолдерів належать:

- 1) держава, яка здійснює нормативне та правове регулювання діяльності ЗВО, формує основне замовлення на підготовку спеціалістів через розподіл державного замовлення на підготовку кадрів;
- 2) органи місцевого самоврядування та регіональні органи державної влади;
- 3) роботодавці (великі промислові підприємства, малі й середні підприємства, організації соціальної сфери), які зацікавлені в наймі компетентних спеціалістів;
- 4) школярі, абітурієнти та їхні батьки, які перебувають на стадії вибору ЗВО;
- 5) освітні установи різних типів і видів, які розташовані в регіоні дислокації ЗВО;
- 6) різноманітні громадські організації та об'єднання, які безпосередньо не пов'язані із системою освіти (політичні партії, етнічні та інші соціальні групи, творчі спілки, наукові установи тощо), проте зацікавлені в соціальному партнерстві (Саввинов, Стрекаловский, 2013).

До внутрішніх стейкхолдерів належать:

- 1) різні категорії здобувачів, які отримують освіту (бакалаври, магістри, вільні слухачі, аспіранти та докторанти), і їхні батьки;
 - 2) науково-педагогічні працівники, навчально-допоміжний та адміністративно-управлінський персонал.
- Саме інтереси стейкхолдерів найбільш активно впливають на процес функціонування й розвитку ЗВО. Реалізація ж університетської соціальної відповідальності відбувається через багато вимірів, рівнів, форм проявів, зовнішній і внутрішній вектори реалізації, що, з одного боку, відображає комплексний і різноплановий характер діяльності сучасного університету, а з іншого – показує складність та різноманітність

організації сучасного суспільства. Найбільш поширені виміри університетської соціальної відповідальності розкриті в таблиці 1. Саме їх характер і всеосяжність показують важливість та актуальність упровадження соціальної відповідальності в ЗВО, її розвиток і вдосконалення.

Таблиця 1

Виміри університетської соціальної відповідальності

<i>Виміри</i>	<i>Приклади</i>
Когнітивний	передача знань через освітні програми, просвітництво, навчальні курси для бізнесу, освітні програми для дітей і підлітків, університет третього віку для літніх людей тощо
Економічний	ощадливе ставлення до державних коштів, економія та підвищення ефективності, сприяння економічному розвитку громади, створення додаткового прибутку в межах діяльності ЗВО
Етичний	ухвалення етичних кодексів викладача, здобувача, науковця; моральні зобов'язання керівництва та академічна доброчесність здобувача, науковців; програми розвитку волонтерства
Правовий	дотримання законів, правил і норм, сплата штрафів у разі їх порушення (можливість відрахування штрафних санкцій із заробітної плати працівників у разі порушення або доплата за додаткові критерії оцінки), сплата податків
Технічний/технологічний	передача технічних знань, лідерство в науково-дослідній сфері, трансфер технологій для соціально-економічного зростання, перехід ЗВО на енергоощадливі технології
Екологічний	використання новітніх технологій для зменшення забруднення, подолання наслідків екологічних або техногенних криз, екологічне просвітництво
Соціальний	сприяння суспільній згоді, запобігання конфліктам; програми підтримки здобувачів, що належать до вразливих соціальних груп, програми соціальної допомоги (інвалідам, сиротам, біженцям, меншинам, дітям із малозабезпечених або багатодітних сімей, дітям ветеранів війни або АТО/ООС, дітям загиблих у війні чи АТО/ООС)
Соціокультурний	налагодження міжкультурного діалогу, концерти, фестивалі, флешмоби
Гуманітарний	боротьба з голодом, постачання питної води, допомога у випадку війни чи військових дій, екологічних або техногенних криз; пропаганда здорового образу життя; піклування про здоров'я, добробут
Філантропічний	програми розвитку благодійництва, меценатства, організація та участь у краудфандингових компаніях

Джерело: складено автором на основі (Оржель, 2017)

З огляду на наведене можна стверджувати, що за специфікою діяльності різні ЗВО використовують різні виміри університетської соціальної відповідальності. Проте їх діяльність у цьому плані має бути спрямована саме на реалізацію актуальних та потрібних суспільству запитів.

Оскільки більшість ЗВО в Україні є державними бюджетними установами, держава через механізм розподілу державного замовлення на підготовку фахівців та виділення фінансування на проведення наукових досліджень стимулює ведення активної соціальної діяльності з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Сьогодні в українському суспільстві ще має місце недостатнє розуміння ролі соціальної відповідальності та її місця у процесах розвитку національної економіки й становлення демократичного суспільства. Ці питання, на нашу думку, повинні вирішувати державні інститути через механізм створення відповідного органу державної влади у формі департаменту при міністерстві освіти або дорадчого органу при Президентові України. Щодо європейських країн, університети яких є соціально відповідальними, то прикладом можна назвати Румунію. У ній на державному рівні функціонує Департамент із питань корпоративної соціальної відповідальності, який підзвітний Міністерству праці, сім'ї та рівних прав (його структурна частина). Цей департамент розробляє політику ідентифікації та планування в галузі корпоративної соціальної відповідальності, надає методичну, консультативну та іншу допомогу компаніям (організаціям) у процесі проведення й звітування щодо корпоративної соціальної діяльності тощо (Deaconu, Radu, Puia, 2011).

Стимулом до реалізації концепції університетської соціальної відповідальності ЗВО має слугувати усвідомлення стратегічної ролі соціальної відповідальності у взаємодії вищого навчального закладу з макросередовищем та зовнішнім світом. Серед основних дій у векторі впровадження університетської соціальної відповідальності можна виокремити прийняття стратегічного рішення ректором-менеджером та іншими керівниками ЗВО, розроблення й упровадження концепції реалізації університетської соціальної відповідальності із залученням усіх учасників освітнього та наукового процесів, усвідомлення необхідності задоволення потреб стейкхолдерів із метою зниження репутаційних ризиків і покращення репутації, підвищення якості освіти, збереження та покращення матеріально-технічної бази, створення консалтингових центрів різних рівнів у межах компетентності університету. Окрім того, має бути сформований інституційний орган із числа керівників факультетів, кафедр, служби персоналу, приймальної комісії, бухгалтерії тощо з метою впровадження положень спеціальної концепції реалізації університетської соціальної діяльності. Дії в напрямі реалізації концепції соціальної відповідальності повинні бути детально описані у стратегічному плані розвитку закладу вищої освіти.

Варто згадати слова професора Колумбійської бізнес-школи Джефрі Хіла (Geoffrey Heal), який зазначив: «Програма корпоративної соціальної відповідальності може бути прибутковим елементом корпоративної стратегії, сприяючи контролю в ризикованих питаннях управління та підтримки відносин, які важливі для довгострокової рентабельності» (Heal, 2005). Університетам потрібно враховувати те, що

в сучасних умовах торгівля освітніми послугами відіграє важливу роль у розвитку національних економік та світової економіки загалом, тому запровадження й розвиток університетської соціальної відповідальності може принести додаткові прибутки. Фінансові показники світового ринку освітніх послуг уже перевищують 100 млрд дол. США, з них понад 60 млрд дол. припадає на міжнародні послуги вищої освіти (Жураковська, 2014).

Висновки. Отже, з огляду на викладене можна зробити висновок, що університетська соціальна відповідальність за сучасних умов розвитку ринку освітніх послуг є важливою та необхідною в діяльності університету для зміцнення конкурентних позицій. Вона є необхідною складовою частиною корпоративної стратегії університету, оскільки проблеми сьогодення вимагають від ЗВО вирішення проблем у соціальному, економічному, науковому й культурному вимірах. Заклади вищої освіти повинні усвідомлювати глобальні виклики, включно з продовольчою безпекою, кліматичними змінами, браком водних ресурсів, необхідністю запровадження відтворюваних джерел енергії та збільшення уваги до охорони здоров'я. Також запровадження університетської соціальної відповідальності закликає заклади вищої освіти просувати критичне мислення й активну громадянську позицію, збільшувати свою міждисциплінарну спрямованість та сприяти освіті соціально відповідальних громадян, налаштованих на розвиток у співпраці зі стейкхолдерами.

Список використаних джерел:

1. Грیشнова О., Бех С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2014. № 5(158). С. 11–18. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/158_11-18.pdf (дата звернення: 02.04.2022).
2. Жураковська Л. Тенденції освітньої міграції в контексті глобалізації економічного розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2014. № 1(21). С. 233–243.
3. Комюніке Всесвітньої конференції з вищої освіти – 2009 «Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку», м. Париж, 5–8 липня 2009 р. / ЮНЕСКО. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952_011 (дата звернення: 10.05.2022).
4. Оржель О. Університетська соціальна відповідальність у контексті університетського лідерства : навчальний посібник. Київ : ДП НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
5. Саввинов В., Стрекаловский В. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования. *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2013. № 1(40). С. 87–99.
6. Сментина Н., Хусайнов Р. Соціальна відповідальність вищих навчальних закладів: концептуальний аналіз. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 9. Т. 2. С. 20–25. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/58.pdf (дата звернення: 10.05.2022).
7. Deaconu A., Radu C., Puia R. Education – Multiplier of the Effects Caused by the Initiatives of Corporate Social Responsibility. *Management & Marketing*. 2011. Vol. 6. Iss. 1. P. 111–122.
8. Heal G. Corporate Social Responsibility – an Economic and Financial Framework. *Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2005. Vol. 30. Iss. 3. P. 387–409. URL: <http://ssrn.com/abstract=642762> (дата звернення: 10.05.2022).
9. World Conference on Higher Education “Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action”, Paris, 5–9 October, 1998 / UNESCO. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345E.pdf> (дата звернення: 10.05.2022).

References:

1. Hrishnova, O., Bekh, S. (2014). Sotsialna vidpovidalnist universytetiv Ukrainy: porivnialnyi analiz ta osnovni napriamy rozvytku [Social responsibility of Ukrainian universities: comparative analysis and main directions of development]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia “Ekononika” – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics Series*, no. 5(158), pp. 11–18. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/158_11-18.pdf [in Ukrainian].
2. Zhurakovska, L. (2014). Tendentsii osvitnoi mihratsii v konteksti hlobalizatsii ekonomichnoho rozvytku [Trends in educational migration in the context of globalization of economic development]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, no. 1(21), pp. 233–243 [in Ukrainian].
3. UNESCO (2009). Komiiunike Vsesvitnoi konferentsii z vyshchoi osvity – 2009 “Nova dynamika vyshchoi osvity i nauky dlia sotsialnoi zminy i rozvytku” [Communiqué of the World Conference on Higher Education – 2009 “New Dynamics of Higher Education and Science for Social Change and Development”], Paris, 5–8 July 2009. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952_011 [in Ukrainian].
4. Orzhel, O. (2017). Universytetska sotsialna vidpovidalnist u konteksti universytetskoho liderstva: navchalnyi posibnyk [University social responsibility in the context of university leadership: textbook]. Kyiv : DP NVTs “Priorytety”, 40 p. [in Ukrainian].
5. Savvinov, V., Strekalovskiy, V. (2013). Uchet interesov steykholderov v upravlenii razvitiem obrazovaniya [Taking into account the interests of stakeholders in the management of the development of education]. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika – Bulletin of international organizations: education, science, new economy*, no. 1(40), pp. 87–99 [in Russian].
6. Smentyna, N., Khusainov, R. (2014). Sotsialna vidpovidalnist vyshchychkh navchalnykh zakladiv: kontseptualnyi analiz [Social responsibility of higher education institutions: conceptual analysis]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo*

- universytetu. Serii "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences", no. 9, vol. 2, pp. 20–25. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/58.pdf [in Ukrainian].*
7. Deaconu, A., Radu, C., Puia, R. (2011). Education – Multiplier of the Effects Caused by the Initiatives of Corporate Social Responsibility. *Management & Marketing*, vol. 6, iss. 1, pp. 111–122 [in English].
 8. Heal, G. (2005). Corporate Social Responsibility – an Economic and Financial Framework. *Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, vol. 30, iss. 3, pp. 387–409. URL: <http://ssrn.com/abstract=642762> [in English].
 9. UNESCO (1998). World Conference on Higher Education “Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action”, Paris, 5–9 October, 1998. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345E.pdf> [in English].