

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-2-129-137>

 <https://orcid.org/0000-0003-0610-644X>

БОРИСОВА Світлана

кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка катедри дизайну,
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»;
докторантка Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка
e-mail: svitlana.borysova@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-1108-2753>

ГЕВКО Ігор

доктор педагогічних наук, професор, професор катедри комп'ютерних технологій,
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
e-mail: gevkoiv@tnpu.edu.ua

УДК 378.147:37.026:004.09(045)

**ВРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКГОЛДЕРІВ ПРИ ОНОВЛЕННІ ПІДГОТОВКИ
МАЙБУТНІХ ГРАФІЧНИХ ДИЗАЙНЕРІВ**

У статті розглядається застосування stakeholder approach у контексті оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів до професійної діяльності. Дослідження спрямовано на пошук шляхів врахування інтересів зацікавлених сторін з метою досягнення якісних змін в освітньому процесі з урахуванням актуальних вимог ринку праці, технологічних змін та очікувань з боку суспільства.

Зосереджено увагу на презентації результатів аналізу груп стейкхолдерів, врахування інтересів яких є ключовим при оновленні змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів. Подано огляд попередніх досліджень і висвітлено теоретичні основи stakeholder approach, зокрема його адаптацію до сфери вищої освіти.

Подано класифікацію стейкхолдерів на підґрунті визначення їх впливовості і зацікавленості у співпраці з представниками освітньої програми. Здійснено класифікацію стейкхолдерів на внутрішніх і зовнішніх з подальшим уточненням підгруп і сфер інтересів. Розроблено діаграму аналізу відповідності груп стейкхолдерів критеріям визначення ключових стейкхолдерів оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів (впливовості, зацікавленості, легитимності, значимості й терміновості), що дозволило ідентифікувати ключові групи стейкхолдерів і спрогнозувати групи стейкхолдерів, які в подальшому можуть набутти більшого впливу.

Доведено, що на визначення ключових груп стейкхолдерів і пріоритетності врахування їх пропозицій мають суттєвий вплив засади формування простору освітньої програми та відпо-

відні цінності й очікування ключових груп стейкхолдерів.

Схарактеризовано пріоритетність орієнтації на професійну самореалізацію майбутніх графічних дизайнерів з урахуванням вимог ринку праці, студентоцентрованості освітнього процесу. Оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів безпосередньо залежить від потреб ключових груп стейкхолдерів, тенденцій у проектуванні об'єктів дизайну, притаманних міжнародному і національному ринку графічного дизайну; розвитку засобів цифрових технологій.

Окреслено потребу у подальших дослідженнях, що стосуються розробки ефективних моделей взаємодії з різними стейкхолдерами у сфері підготовки графічних дизайнерів.

Ключові слова: майбутні графічні дизайнери; підготовка графічних дизайнерів; оновлення; stakeholder approach; стейкхолдери; освітня програма.

Постановка проблеми. Розуміння важливості застосування підходу, що базується на врахуванні інтересів зацікавлених сторін у результатах певної діяльності (stakeholder approach) набуло поширення в середовищі стратегічного управління бізнес-процесами, починаючи з середини 80-років XX ст. R. Freeman (Freeman, 2004, с. 229) охарактеризував підхід як врахування думок будь-якої групи чи особистості, які можуть здійснювати вплив або на які впливає досягнення стратегічної мети,

а також як створення цінностей для них. Науковець стверджував, що навіть за умови наявності неузгодженостей між окремими групами стейкхолдерів, протиріччя можуть бути розв'язані поєднанням сфер теорії (науки) та досвіду (практики).

Наразі stakeholder approach, зважаючи на сталий соціальний та технологічний розвиток суспільства, набуває визнання в різних контекстах. У дослідженнях врахування інтересів стейкхолдерів у державній і некомерційній сферах та вищій освіті (Ferrero-Ferrero та ін., 2018) ця концепція найчастіше застосовується з метою вдосконалення управління закладами вищої освіти, підвищення якості вищої освіти, пошуку шляхів взаємодії зі стейкхолдерами. С. Bjorkquist (Bjorkquist, 2008) затверджував, що дослідження із застосуванням концепції зацікавлених сторін у стратегічному управлінні надають закладам вищої освіти рекомендації щодо з'ясування конкретних груп стейкхолдерів, їх важливості для закладу освіти (здобувачі вищої освіти, їх батьки, керівництво, представники адміністрації, співробітники, інші заклади вищої освіти, партнери, роботодавці, агентства з працевлаштування, спільноти різного рівня, урядові та неурядові установи та організації).

Іншими напрямками досліджень взаємодії стейкхолдерів і закладів вищої освіти, окрім застосування теорії зацікавлених сторін у вищій освіті, є: визначення ролі здобувачів вищої освіти як стейкхолдерів, з'ясування методів залучення стейкхолдерів у цифрову еру (Crocco, Giacosa, Culasso, 2024), визначення і пріоритизація груп стейкхолдерів (Marshall, 2018), аналіз взаємодії стейкхолдерів із закладами вищої освіти в умовах оптимізації освітнього процесу (Гевко, Борисов, 2020), створення моделі транснаціональної освіти з урахуванням потреб стейкхолдерів (Shams, 2017), застосування stakeholder approach в конкретному контексті закладів вищої освіти Великобританії (Chapleo, Simms, 2010), Фінляндії (Korhonen-Yrjänheikki, 2011), Німеччини, США і Казахстану (Artykbaeva, Greiman, 2023), Індії, Великобританії, Нігерії, ОАЕ (Jain та ін., 2022). Отже, теорія залучення стейкхолдерів застосовується при пошуку відповіді на фундаментальне питання: яким групам зацікавлених в результаті осіб необхідно приділити більшу увагу, надати вищого пріоритету для досягнення сталого розвитку процесів, узгоджених із суспільними запитами.

Парадигма аналізу груп стейкхолдерів, які є ключовими для системи вищої освіти, закладає основу для прогнозування інтересів, потреб і вимог ключових зацікавлених сторін у конкретному освітньому середовищі (Marić, 2023). Stakeholder approach нами вбачається надважливим для розвит-

ку досліджень з модернізації і трансформації підготовки у закладах вищої освіти і центральним для оновлення підготовки майбутніх графічних дизайнерів (Борисова, Гевко, 2025) завдяки залученню стейкхолдерів для обміну інформацією, пропозиціями як основою для прийняття рішень щодо окремих аспектів освітнього процесу (зокрема, підготовки графічних дизайнерів до проектування об'єктів графічного дизайну засобами цифрових технологій).

Мета статті. Презентувати результати аналізу груп стейкхолдерів, врахування інтересів яких є ключовим при оновленні змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів.

Огляд результатів, дотичних до теми статті. Поняття стейкхолдери в контексті забезпечення якості підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти може бути застосовано до різноманітних, зовнішніх і внутрішніх по відношенню до закладу освіти, груп (здобувачів вищої освіти та їх батьків; випускників освітніх програм; Міністерства освіти і науки України; академічної спільноти; роботодавців як представників галузей, для яких відбувається підготовка майбутніх фахівців; професійної спільноти, що зацікавлена в покращенні практики, професійної діяльності; неурядових організацій, регіональних спільнот тощо).

Окреслені групи стейкхолдерів важливо ідентифікувати, ранжувати і піддати аналізу з урахуванням потенційної зміни міра їх зацікавленості, важливості для оновлення змісту підготовки. Схожа думка обстоюється у дослідженні А. Al-Sharafi і F. Al-Rubai'ey (Al-Sharafi, Al-Rubai'ey, 2020, с. 633-634): автори наголошують на необхідності ранжування груп стейкхолдерів, інтереси яких впливають на зміст підготовки здобувачів вищої освіти, а також врахування розбіжностей у ставленні до змін в освітній програмі (її структурі, освітніх компонентах, навчальному плані), що коливаються від консервативного ставлення до змін і відкидання їх необхідності до прихильності змінам, розуміння їх необхідності, швидкого реагування на них.

У педагогічній теорії дослідження впливів груп зацікавлених сторін на зміст підготовки майбутніх фахівців розширюється із застосуванням терміну *curriculum space*, який використовується для означення побудови концепції соціального конструювання простору освітньої програми, з урахуванням урядових вимог, внутрішнього попиту на фахівців, розширення міжнародних контактів тощо (Dredge та ін., 2012). Під *curriculum space* розуміється орієнтація на бізнес-процеси в галузі, а також одночасне врахування соціальних і культурних явищ, які мають вплив на середовище, з метою максимальної реалізації здобувачів

вищої освіти у професійній діяльності (Farsari, 2022). J. Tribe (Tribe, 2002) підкреслює, що простір, середовище освітньої програми забезпечує підготовку майбутнього фахівця, здатного поєднувати виконання професійних обов'язків із рефлексією над потребами суспільства (соціальними, економічними, екологічними тощо), спроможного зробити власний внесок у професійну сферу. Таки чином, у нашому дослідженні розуміння curriculum space дозволяє більш чітко концептуалізувати взаємозв'язки зацікавлених сторін при оновленні змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів до проєктування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій.

Окремо в дослідженнях увага акцентується на динамічності середовища освітньої програми, можливості його змін як упродовж навчання студентів, так і завдяки подальшій професійній діяльності. Перехід від статичного середовища до динамічного обумовлений відмінностями у сучасних вимогах до виконання майбутніми фахівцями своїх професійних обов'язків. Зазначимо, що відмінності поглиблюються в залежності від підходу до їх розуміння: теоретико-методологічного або прагматичного (останній притаманний роботодавцям і практикам у професійній сфері). Динамічні зміни в освітньому процесі, у технологічному просторі, в соціальному середовищі (глобальному, національному, регіональному) зумовляють пошук шляхів збалансованого оновлення змісту підготовки майбутніх фахівців.

У дослідженнях засад залучення груп стейкгоल्дерів до розробки і оновлення змісту освітніх програм, їх впливовості і значущості для цього динамічного процесу, аналізуються проблеми поділу стейкгоल्дерів на групи з визначенням підстав диференціації. Так, в роботі «University stakeholders in the analysis phase of curriculum development process model» (Matkovic, Tumbas, Sakal, 2014, с. 2273) запропоновано поділ на стейкгоल्дерів освітньої програми (рушійних сил змісту, обсягу освітньої програми, методики навчання, вимог до оцінювання, що відповідають вимогам до певної професії) та професійних стейкгоल्дерів (представляють ширшу спільноту, мають ширший інтерес до конкретних професійних компетентностей майбутніх фахівців), які зацікавлені у розробці, оновлення, модифікації освітньої програми.

O. Lagoke, S. Adesola і S. Soname (Lagoke, Adesola, Soname, 2020, с. 5) застосовують поділ зацікавлених сторін в оновленні змісту освітньої програми у закладі вищої освіти сторін на реальних стейкгоल्дерів, стейквейчерів (stakewatchers) і стейккіперів (stakekeepers). Ними репрезентовано аналіз проблем динамізму потреб у модифікації освітньої програми; зв'язку

теоретичної частини освітньої програми з практико-орієнтованою для забезпечення відповідності освітньої програми сучасним вимогам галузі. У результатах досліджень залучення стейкгоल्дерів до оновлення змісту освітніх програм підкреслено, що різні галузі (виробництва, сфери обслуговування), з урахуванням глобальних, зовнішніх та внутрішніх чинників, вимагають залучення різних груп стейкгоल्дерів (Benckendorff та ін., 2012, с. 10). Тому надзвичайно важливим є визначення ключових стейкгоल्дерів для участі в оновленні змісту освітньої програми.

Теоретичний аспект дослідження.

Отже, згідно концепції підготовки майбутніх графічних дизайнерів до проєктування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій (Борисова, 2024), окреслено потребу у дослідженні засад оновлення підготовки майбутніх графічних дизайнерів з огляду на характер простору освітньої програми; професійної підготовки майбутніх графічних дизайнерів у закладах вищої освіти; зв'язків з різними групами стейкгоल्дерів.

Звернення до stakeholder approach при оновленні змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів сприяє вирішенню проблем вищої освіти, а саме: забезпечення відповідності змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів як вимогам теоретичної вищої освіти, так і практичним потребам ринку праці; розширення можливості врахування в оновленому змісті підготовки майбутніх графічних дизайнерів думок, цінностей, очікувань представників закладів вищої освіти, роботодавців, здобувачів вищої освіти та інших груп стейкгоल्дерів; формування шляхів розвитку кар'єри впродовж всього періоду навчання у закладі вищої освіти, що корелюють з очікуваннями роботодавців і здобувачів вищої освіти (актуальних студентів і випускників); закладання основи для працевлаштування майбутніх графічних дизайнерів в Україні та в міжнародному просторі завдяки формуванню набору компетентностей, що розуміються як стандарт в галузі графічного дизайну.

Тому важливим вбачається з'ясування надійної інформації про потреби та очікування груп стейкгоल्дерів на: макрорівні, що обумовлюється розвитком технологій, трансформаційними процесами на рівні державної політики, соціальним замовленням на фахівців графічного дизайну; мезорівні, пов'язаними з організацією освітнього процесу на рівні закладу вищої освіти; та мікро-, суб'єктно-індивідуальному рівні учасників взаємодії, від здобувачів вищої освіти до представників громади. Застосовуючи поділ стейкгоल्дерів на внутрішніх і зовнішніх, зазначимо групи стейкгоल्дерів, чий інтерес можуть враховуватися при оновленні змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів (див. табл. 1).

Таблиця 1.

Внутрішні і зовнішні стейкхолдери
оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів

	Категорії стейкхолдерів	Групи стейкхолдерів	Сфери інтересів
Внутрішні стейкхолдери	Працівники ЗВО	Керівництво ЗВО (ректорат)	Розуміння можливостей запровадження і потреб, що мають бути реалізовані для якісної організації освітнього процесу підготовки графічних дизайнерів до проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій.
		Адміністративний персонал ЗВО	
		Академічна спільнота ЗВО, за виключенням групи забезпечення освітньої програми	
		Група забезпечення освітньої програми	
Зовнішні стейкхолдери	Студенти	Здобувачі вищої освіти	Загальні і професійні компетентності, що будуть цінними впродовж усього професійного шляху; Досвід проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій, який є затребуваним у найближчій перспективі працевлаштування.
	Уряд	Місцеві та регіональні органи влади	Враховання у змісті підготовки пов'язаних з проектуванням об'єктів дизайну положень Стратегії розвитку області, регіону.
		Міністерство освіти і науки України	Враховання у змісті підготовки до проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій Стандарту вищої освіти за спеціальністю 022 «Дизайн» галузі знань 02 «Культура і мистецтво» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.
	Регуляторні органи	Національне агентство забезпечення якості вищої освіти	Забезпечення якості вищої освіти, відповідності підготовки відповідним освітнім стандартам, сприяння позитивним змінам у вищій освіті, зокрема, завдяки інтеграції системи вищої освіти України в світовий освітній та науковий простір.
		Іноземні акредитаційні агентства	
	Потенційні студенти	Потенційні студенти	Загальні і професійні компетентності, що будуть цінними впродовж усього професійного шляху; Досвід проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій, який є затребуваним у найближчій перспективі працевлаштування.
		Батьки потенційних студентів	
	Роботодавці	Національні компанії та організації – роботодавці	Рівень підготовки майбутніх фахівців з графічного дизайну до проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій, що потребує менш тривалого часу для адаптації до виробничих умов.
		Міжнародний ринок праці	
	Спільнота	Випускники	Обмін думками з представниками групи забезпечення освітньої програми щодо потреб сучасного ринку праці у порівнянні з отриманою в межах освітньої програми підготовки до проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій.
		Академічна спільнота, за виключенням академічної спільноти ЗВО	Забезпечення якості вищої освіти, обмін напрацюваннями, доброчесної конкуренції у сфері підготовки графічних дизайнерів.
		Індивідуальні представники професійної спільноти	Удосконалення процесу проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій на основі досвіду;
		Професійні спільноти (об'єднання)	Потреба у фахівцях зі сформованими загальними і професійними компетентностями, що є актуальними впродовж тривалого часу.
		Громадські організації	Якісно виконані проекти; Ефективно використаний час виконання проекту;
		Місцева громада	
		Суспільство (національне, глобальне)	Розвиток навичок роботи з клієнтами, презентації проєктів в галузі графічного дизайну

Класифікація від низького до високого рівня впливовості і зацікавленості стейкголдів у співпраці з представниками освітньої програми дозволяє надати найбільшого значення ключовим групам стейкголдів із високим рівнем впливовості й зацікавленості, врахувати в якості важливих групи стейкголдів, що мають високий вплив, але знижену зацікавленість, і групи з високою зацікавленістю, але невисокою впливовістю.

Проведений аналіз передбачав конкретизацію поділу груп стейкголдів з поступовою диференціацією, виокремленням груп всередині категорій та опис сфери інтересів, бажаних результатів оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів.

Отже, підґрунтям оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів має бути розумний соціально сконструйований компроміс між групами стейкголдів, на основі якого вибудовується стратегія оновлення змісту освітньої програми, де враховано: з позиції керівництва – розуміння потреб, що мають бути реалізовані для якісної організації освітнього процесу (розбудови освітнього процесу, його матеріальне, програмне забезпечення, підвищення кваліфікації викладачів) у відповідності до місії, візії закладу вищої освіти; з позиції викладацького складу – розуміння потреб здобувачів вищої освіти, роботодавців, співвіднесення зі змістом освіти, технологіями взаємодії зі студентами; з позиції здобувачів вищої освіти – більш чітке розуміння позиціонування освітніх компонентів, їх змісту і значення в освітній програмі, підвищення готовності майбутніх графічних дизайнерів до виконання професійних обов'язків відповідно до вимог ринку праці; з позиції роботодавців – рівень підготовки майбутніх фахівців, що потребує зменшення тривалості часу для адаптації до виробничих умов. Результатом є вибудована взаємодія між викладачами всередині проектної групи та групи забезпечення освітньої програми; між викладачами та закладом вищої освіти; між викладачами та здобувачами вищої освіти; між викладачами та індустрією графічного дизайну; між викладачами та спільнотою.

Початково при визначенні ключових стейкголдів оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів ми виходимо із запропонованої A. Boonstra і J. de Vries (Boonstra, Vries, 2008, с. 193) і адаптованої нами діагностичної структури оцінки впливовості (можливості впливати на прийняття рішення) та зацікавленості (інтересу до оновлення змісту підготовки) залучених стейкголдів (див. рис. 1.).



Рис. 1. Діагностична структура оцінки влади та зацікавленості стейкголдів. Адаптація. Джерело: A. Boonstra і J. de Vries (Boonstra, Vries, 2008, с. 193)

Надалі виконано адаптацію класифікації груп стейкголдів за A. Friedman і S. Miles (Friedman, Miles, 2006, с. 11), що описується двома континуумами при визначенні ключових стейкголдів за їх легітимністю і значенням: від широкого до вузького, від нормативного до стратегічного (див. рис 2).



Рис. 2 Класифікації груп стейкголдів за A. L. Friedman і S. Miles.

Адаптація. Джерело: A. L. Friedman і S. Miles (Friedman, Miles, 2006, с. 11)

Відповідно основну увагу у визначенні ключових груп стейкголдів приділено тим групам, які виявляють високу значущість для оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів (що спирається на зацікавленості у результатах), та легітимність (силу впливу на оновлення змісту освітньої програми з графічного дизайну) та мають: вузьке стратегічне (стейкголдери, які мають вирішальне значення для успіху оновлення змісту підготовки графічних дизайнерів), широке стратегічне (стейкголдери, які опосередковано впливають на оновлення змісту підготовки графічних дизайнерів, проте створюють необхідне середовище для успішного здійснення освітнього процесу) і вузьке норма-

тивне значення (стейкхолдери, які на інституційному рівні несуть відповідальність за реалізацію освітньої програми).

Останнім кроком дослідження визначення ключових стейкхолдерів оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів стало звернення до діаграми типології стейкхолдерів за Mitchell, Agle and Wood (Mitchell, Agle, Wood, 1997, с. 872), в адаптованому варіанті якої, окрім впливовості та легітимності, враховано швидкість реагування на потребу оновлення змісту підготовки (див. рис 3).

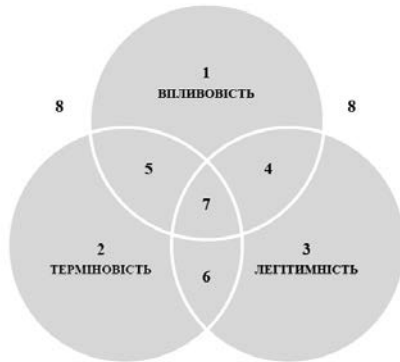


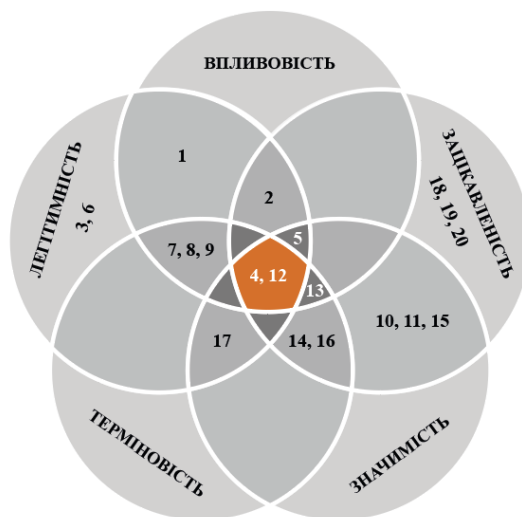
Рис. 3 Якісні класи стейкхолдерів за R. Mitchell, B. Agle і D. Wood.

Адаптація. Джерело: R. Mitchell, B. Agle і D. Wood. (Mitchell, Agle, Wood, 1997, с. 872)

Результати дослідження. Таким чином виокремлення груп стейкхолдерів оновлення змісту підготовки графічних дизайнерів

згідно критеріїв визначення ключових груп стейкхолдерів (впливовість, зацікавленість, легітимність, значимість і терміновість), нами сформовано діаграму Венна, на якій представлено групи стейкхолдерів, які відповідають різним комбінаціям критеріїв (див. рис. 4).

Аналіз діаграми дозволяє ідентифікувати ключові групи стейкхолдерів, а також спрогнозувати групи стейкхолдерів, які в подальшому можуть набути більшого значення, або відповідність певному критерію зазнає змін всередині групи. Діаграма обіймає категорії стейкхолдерів, які відповідають як мінімум одному критерію. Ключовими стейкхолдерами, відповідно до діаграми, можна вважати тих, хто має максимальну сукупність критеріїв. У наведеній візуалізації ключові групи стейкхолдерів розташовано в центрі діаграми та в безпосередньо дотичних до неї пелюстках. Такими ключовими стейкхолдерами оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів є: група забезпечення освітньої програми (разом із проектною групою освітньої програми); здобувачі вищої освіти (за освітньою програмою «Графічний дизайн»); роботодавці (національні компанії та організації, індивідуальні замовники); ринок праці (міжнародний).



- | | |
|---------------------|---|
| Працівники ЗВО | 1. Найвище керівництво ЗВО (ректорат) |
| | 2. Адміністративний персонал ЗВО |
| | 3. Академічна спільнота ЗВО |
| | 4. Група забезпечення освітньої програми |
| Студенти | 5. Здобувачі вищої освіти |
| Уряд | 6. Місцеві та регіональні органи влади |
| | 7. Міністерство освіти і науки України |
| Регуляторні органи | 8. Національне агентство забезпечення якості вищої освіти |
| | 9. Іноземні акредитаційні агентства |
| Потенційні студенти | 10. Потенційні студенти |
| | 11. Батьки потенційних студентів |
| Роботодавці | 12. Національні компанії та організації - роботодавці |
| | 13. Міжнародний ринок праці |
| Спільнота | 14. Випускники |
| | 15. Академічна спільнота |
| | 16. Індивідуальні представники професійної спільноти |
| | 17. Професійні спільноти (об'єднання) |
| | 18. Громадські організації |
| | 19. Місцева громада |
| | 20. Суспільство (національне, глобальне) |

Рис. 4 Діаграма аналізу відповідності груп стейкхолдерів критеріям визначення ключових стейкхолдерів оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів.

Джерело: власна розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. На визначення ключових груп стейкхолдерів і пріоритетності врахування їх пропозицій мають суттєвий вплив засади формування простору освітньої програми та відповідні цінності й очікування ключових груп стейкхолдерів: пріоритетність орієнтації на професійну само-

реалізацію майбутніх графічних дизайнерів з урахуванням вимог ринку праці, студентоцентрованість в організації освітнього процесу, без нівелювання важливості системного науково-педагогічного підґрунтя напрацювань групи забезпечення освітньої програми.

Оновлення змісту підготовки майбутніх

графічних дизайнерів безпосередньо залежить від чинників, найбільшого значення серед яких набувають: тенденції в проектуванні об'єктів дизайну, притаманні міжнародному і національному ринку графічного дизайну і ринку праці, які мають як перманентний, так і тимчасовий характер; розвиток технічних засобів і цифрових технологій, що потребує врахування у змісті підготовки як змін, що відбуваються у програмному й апаратному забезпеченні професійної діяльності графічного дизайнера; потреб ключових груп стейкхолдерів, якими, за критеріями впливовості, зацікавленості, легітимності, значимості й терміновості, є: здобувачі вищої освіти, які планують реалізувати свій потенціал в професійному середовищі; група забезпечення освітньої програми; роботодавці, які потребують кваліфікованого фахівця для виконання виробничих завдань; соціальне оточення, ринок праці, які зацікавлені у реалізації власних запитів.

Відповідною реакцією на зміни (які ідентифікуються на підставі обробки інформації з різноманітних джерел) стає систематична рефлексія щодо оновлення змісту підготовки майбутніх графічних дизайнерів, що ґрунтується на систематизації даних аналізу змін у секторах глобального і локального графічного дизайну; у вимогах до змісту підготовки і переліку компетентностей графічних дизайнерів; у змістовому навантаженні й структурі професійної діяльності графічного дизайнера.

Список бібліографічних посилань

- Борисова, 2024 – Борисова, С. (2024). Концепція підготовки майбутніх графічних дизайнерів до проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, 4: 135–144. Doi: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2024-4-135-144>
- Борисова, Гевко, 2025 – Борисова, С., Гевко, І. (2025). Підходи до оновлення підготовки майбутніх графічних дизайнерів до проектування об'єктів дизайну засобами цифрових технологій. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*, 1: 21–30. Doi: <https://doi.org/10.32782/2415-3605.25.1.3>
- Гевко, Борисов, 2020 – 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. Серія: Педагогічні науки*, 3: 57–63. URL: <https://pedejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922>
- Friedman, Miles, 2006 – Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press. 360 p.
- Al-Sharafi, Al-Rubai'ey, 2020 – Al-Sharafi, A., Al-Rubai'ey, F. (2020). Managing Stakeholder Expectations in Higher Education: a Hybrid Approach. *Journal of Educational and Psychological Studies [JEPS]*, 14(4): 627–641. Doi: <https://doi.org/10.53543/jeps.vol14iss4pp627-641>
- Artykbayeva, Greiman, 2023 – Artykbayeva, A., Greiman, V. (2023). A Comparative Study of Stakeholder Engagement in the Dual Education System: A Case of Germany, the United States and Kazakhstan. *Journal of Technical Education and Training*, 15(3): 154–168.
- Benckendorff, Whitelaw, Dredge, Day, Gross, Walo, Weeks, 2012 – Benckendorff, P., Whitelaw, P., Dredge, D., Day, M., Gross, M., Walo, M., Weeks, P. (2012). A stakeholder approach to curriculum development in tourism, hospitality and events (TH&E) education. Sydney: Office for Learning and Teaching.
- Bjorkquist, 2008 – Bjorkquist, C. (2008). Continuity and Change in Stakeholder Influence. Reflections on Elaboration of Stakeholder Regimes. *Reflecting Education*, 4(2): 24–38. URL: <http://hdl.handle.net/11250/147459>
- Boonstra, Vries, 2008 – Boonstra, A., Vries, J. (2008). Managing Stakeholders Around Inter-organizational Systems: A Diagnostic Approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(3): 190–201. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2008.04.001>
- Chapleo, Simms, 2010 – Chapleo, C., Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: a case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1): 12–20. <https://doi.org/10.1080/13603100903458034>
- Crocco, Giacosa, Culasso, 2024 – 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/10.1080/08841241.2022.2034201>
- Dredge, Benckendorff, Day, Gross, Walo, Weeks, Whitelaw, 2012 – Dredge, D., Benckendorff, P., Day, M., Gross, M., Walo, M., Weeks, P., Whitelaw, P. (2012). The philosophic practitioner and the curriculum space. *Annals of Tourism Research*, 39(4): 2154–2176. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.017>
- Farsari, 2022 – Farsari, I. (2022). Pedagogy for sustainable tourism: reflections on the curriculum space of a master programme in Sweden. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 22(1): 6–35. Doi: <https://doi.org/10.1080/15313220.2021.1978127>
- Ferrero-Ferrero, Fernández-Izquierdo, Muñoz-Torre, Bellés-Colomer, 2018 – Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M., Muñoz-Torres, M., Bellés-Colomer, L. Stakeholder engagement in sustainability reporting in higher education: An analysis of key internal stakeholders' expectations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2): 313–336. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2016-0116>
- Freeman, 2004 – Freeman, R. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3): 228–254. URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347076>
- Jain, Mogaji, Sharma, Babbili, 2022 – Jain, V., Mogaji, E., Sharma, H., Babbili, A. (2022). A multi-stakeholder perspective of relationship marketing in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2): 502–520. Doi: <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2034201>
- Korhonen-Yrjänheikki, 2011 – Korhonen-Yrjänheikki, K. (2011). Future of the Finnish Engineering Education – A Collaborative Stakeholder Approach: Theses of Doctoral Sciences dissertation in Technology. Helsinki: Academic Engineers and Architects. 320 p. URL: <http://lib.tkk.fi/Diss/2011/isbn9789525633498/>
- Lagoke, Adesola, Soname, 2020 – Lagoke, O., Adesola, S., Soname, S. (2020). Social network analysis as a methodological tool to understand university-industry dynamism in enhancing the HEI curriculum – a case of the Nigerian oil industry. *Studies in Higher Education*, 46(11): 1–14. Doi: <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1723529>

- Marić, 2023 – Marić, I. (2023). Stakeholder Analysis of Higher Education Institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2): 217–226. Doi: <https://doi.org/10.7906/indecs.11.2.4>
- Marshall, 2018 – Marshall, S. (2018). Internal and External Stakeholders in Higher Education. *Shaping the University of the Future*. Singapore: Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/978-981-10-7620-6_4
- Matkovic, Tumbas, Sakal, 2014 – Matkovic, P., Tumbas, P., Sakal, M. (2014). University Stakeholders in the Analysis Phase of Curriculum Development Process Model. *Proceedings of ICERI2014 Conference*, November, 2271–2277.
- Mitchell, Agle, Wood, 1997 – Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853–886. Doi: <https://doi.org/10.2307/259247>
- Shams, 2017 – Shams, R. (2017). Transnational education and total quality management: a stakeholder-centred model. *Journal of Management Development*, 36(3): 376–389. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0147>
- Tribe, 2002 – Tribe, J. (2002). The philosophic practitioner. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 338–357. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00038-X](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00038-X)
- ### References
- Borysova, S. (2024). The concept of training future graphic designers for designing design objects by means of digital technologies. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 4: 135–144. Doi: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2024-4-135-144> [in Ukr].
- Borysova, S., Hevko, I. (2025). Approaches to updating the training of future graphic designers for the design of design objects by means of digital technologies. *The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: pedagogy*, 1: 21–30. Doi: <https://doi.org/10.32782/2415-3605.25.1.3> [in Ukr].
- Hevko, I., Borysov, V. (2020). Stakeholder interaction with higher education institutions in the context of optimization of the educational process. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 3: 57–63. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922> [in Ukr].
- Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press. 360 p.
- Al-Sharafi, A., Al-Rubaiey, F. (2020). Managing Stakeholder Conflicting Expectations in Higher Education: a Hybrid Approach. *Journal of Educational and Psychological Studies [JEPS]*, 14(4): 627–641. Doi: <https://doi.org/10.53543/jeps.vol14iss4pp627-641>
- Artykbayeva, A., Greiman, V. (2023). A Comparative Study of Stakeholder Engagement in the Dual Education System: A Case of Germany, the United States and Kazakhstan. *Journal of Technical Education and Training*, 15(3): 154–168.
- Benckendorff, P., Whitelaw, P., Dredge, D., Day, M., Gross, M., Walo, M., Weeks, P. (2012). *A stakeholder approach to curriculum development in tourism, hospitality and events (TH&E) education*. Sydney: Office for Learning and Teaching.
- Bjorkquist, C. (2008). Continuity and Change in Stakeholder Influence. Reflections on Elaboration of Stakeholder Regimes. *Reflecting Education*, 4(2): 24–38. URL: <http://hdl.handle.net/11250/147459>
- Boonstra, A., Vries, J. (2008). Managing Stakeholders Around Inter-organizational Systems: A Diagnostic Approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(3): 190–201. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2008.04.001>
- Chapleo, C., Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: a case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1): 12–20. Doi: <https://doi.org/10.1080/13603100903458034>
- Crocco, E., Giacosa, E., Culasso, F. (2024). Stakeholder Engagement in Higher Education: State of the Art and Research Agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 13457–13468. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2034201>
- Dredge, D., Benckendorff, P., Day, M., Gross, M., Walo, M., Weeks, P., Whitelaw, P. (2012). The philosophic practitioner and the curriculum space. *Annals of Tourism Research*, 39(4): 2154–2176. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.017>
- Farsari, I. (2022). Pedagogy for sustainable tourism: reflections on the curriculum space of a master programme in Sweden. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 22(1): 6–35. Doi: <https://doi.org/10.1080/15313220.2021.1978127>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M., Muñoz-Torres, M., Bellés-Colomer, L. Stakeholder engagement in sustainability reporting in higher education: An analysis of key internal stakeholders' expectations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2): 313–336. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2016-0116>
- Freeman, R. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3): 228–254. URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347076>
- Jain, V., Mogaji, E., Sharma, H., Babbili, A. (2022). A multi-stakeholder perspective of relationship marketing in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2): 502–520. Doi: <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2034201>
- Korhonen-Yrjänheikki, K. (2011). Future of the Finnish Engineering Education – A Collaborative Stakeholder Approach: Theses of Doctoral Sciences dissertation in Technology. Helsinki: Academic Engineers and Architects. 320 p. URL: <http://lib.tkk.fi/Diss/2011/isbn9789525633498/>
- Lagoke, O., Adesola, S., Soname, S. (2020). Social network analysis as a methodological tool to understand university-industry dynamism in enhancing the HEI curriculum – a case of the Nigerian oil industry. *Studies in Higher Education*, 1–14. Doi: <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1723529>
- Marić, I. (2023). Stakeholder Analysis of Higher Education Institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2): 217–226. <https://doi.org/10.7906/indecs.11.2.4>
- Marshall, S. (2018). Internal and External Stakeholders in Higher Education. *Shaping the University of the Future*. Singapore: Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/978-981-10-7620-6_4
- Matkovic, P., Tumbas, P., Sakal, M. (2014). University Stakeholders in the Analysis Phase of Curriculum Development Process Model. *Proceedings of IC-ERI2014 Conference*, November, 2271–2277.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853–886. Doi: <https://doi.org/10.2307/259247>
- Shams, R. (2017). Transnational education and total quality management: a stakeholder-centred model. *Journal of Management Development*, 36(3): 376–389. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0147>
- Tribe, J. (2002). The philosophic practitioner. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 338–357. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00038-X](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00038-X)

BORYSOVA Svitlana

Ph.D in Pedagogy, associate Professor at the Department of Design,
Luhansk Taras Shevchenko National University”

Doctoral Candidate at the Department of Computer Technologies,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

HEVKO Ihor

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor at the Department of Computer Technologies,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

**CONSIDERING THE INTERESTS OF STAKEHOLDERS WHEN UPDATING THE TRAINING
OF FUTURE GRAPHIC DESIGNERS**

Summary. The application of the stakeholder approach in the context of updating the content of training future graphic designers for professional activity is appropriate given the need to take into account the interests of stakeholders to achieve qualitative changes in the educational process, taking into account the current requirements of the labor market, technological changes and expectations from society. Attention should be focused on stakeholder groups, the consideration of whose interests is key when updating the content of training future graphic designers.

The article aims to present the results of the analysis of stakeholder groups, the consideration of whose interests is key when updating the content of training future graphic designers.

Methods. To achieve this goal, the analysis, systematization, and theoretical generalization of the results from scientific, theoretical, and empirical research were employed. This gave rise to the formation of a Venn diagram, which visualizes the combinations of criteria that determine key stakeholder groups.

Results. Key stakeholder groups were identified for updating the content of graphic designer training according to the criteria for determining key stakeholder groups (influence, interest, legitimacy, significance, and urgency), and the foundations for predicting stakeholder groups that may become more important in the future were laid.

Originality. A review of previous research is presented, and the theoretical foundations of the stakeholder approach are highlighted, in particular its adaptation to the sphere of higher education. Stakeholders are classified into internal and external, with further clarification of subgroups and areas of interest. Classifications from low to high levels of influence and interest of stakeholders in cooperation with representatives of the educational pro-

gram, their legitimacy and importance, speed of response, and urgency are presented, which allows giving the greatest importance to key stakeholder groups. A diagram of the analysis of the compliance of stakeholder groups with the criteria for determining key stakeholders for updating the content of training for future graphic designers has been developed, which allowed identifying key stakeholder groups and predicting stakeholder groups that may gain greater influence in the future.

Conclusion. The principles of forming the space of the educational program and the corresponding values and expectations of key stakeholder groups have a significant impact on the determination of key stakeholder groups and the priority of taking into account their proposals. The priority is given to the orientation towards the professional self-realization of future graphic designers, taking into account the requirements of the labor market, student-centeredness in the organization of the educational process, without diminishing the importance of the systematic scientific and pedagogical basis of the achievements of the educational program support group. The expected response to changes is a systematic reflection on updating the content of training for future graphic designers, which is based on the systematization of data on the analysis of changes in the sectors of global and local graphic design; in the requirements for the content of training and the list of competencies of graphic designers; in the content and structure of the professional activity of a graphic designer.

Keywords: future graphic designers; graphic designer training, updates; stakeholder approach; stakeholders; educational program

Одержано редакцією 10.06.2025
Прийнято до публікації 22.06.2025