

**УДК 658.5****ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗВО**

*Криворучко О. М., д.е.н., професор,  
oksana.khadi.fub@gmail.com*

*Кривенко Л. Ф., leonk77@meta.ua,*

*Фемяк О. А., olgafemyak@ukr.net*

*здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Ефективна організація та забезпечення якості реалізації освітньої діяльності та освітніх програм є ключовим фактором у підготовці якісних фахівців, які можуть ефективно працювати на ринку праці. За сьогоdnішніх умов реалізація освітніх програм та освітньої діяльності вимагає впровадження нових принципів, серед яких є соціальна відповідальність, толерантність, побудова і підтримка довготривалих ділових стосунків з різними зацікавленими сторонами – стейкхолдерами.

Поняття стейкхолдерів широко використовується в менеджменті різних сфер діяльності. Первісно ідея теорії стейкхолдерів висунута та досліджена в 1984 році в роботі професора ділового адміністрування Е. Фрімана (E. Freeman) – «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» [1].

В освітній діяльності також досить широко використовується стейкхолдерський підхід [2 – 5]. Так, автори роботи [2, с. 62], аналізуючи поняття стейкхолдери, визначають стейкхолдерів освітніх програм ЗВО як осіб або організацій, які зацікавлені в якісній підготовці фахівців цим закладом.

Дійсно, стейкхолдер – це будь-яка група або особа, які мають інтереси або вплив на певну організацію, проект або ініціативу. Вони можуть бути внутрішніми (наприклад, керівництво компанії, співробітники) або зовнішніми (наприклад, клієнти, партнери, акціонери, громадські організації). Стейкхолдери можуть мати різні інтереси, цілі та потреби, і їхні впливи можуть варіюватися.

Стейкхолдери впливають на якість вищої освіти на різних рівнях і в різних аспектах. вплив стейкхолдерів залежить від їхньої активності, співпраці та здатності впливати на процес розробки та

впровадження політик, стандартів та практик вищої освіти. Цей вплив може бути позитивним, що призводить до поліпшення якості освіти, або негативним, якщо цілі стейкхолдерів не збігаються з загальними інтересами та потребами освітньої системи. Тому вельми ваговою складовою співпраці зі стейкхолдерами, їх залучення до освітніх процесів є узгодження цілей.

Узгодження цілей стейкхолдерів і закладу вищої освіти означає забезпечення взаєморозуміння і спільної мети між всіма зацікавленими сторонами, такими як студенти, викладачі, адміністрація, роботодавці, а також громадськість та урядові органи.

Процес узгодження цілей включає наступні етапи управлінської діяльності:

1. Збір відгуків і думок стейкхолдерів: розуміння потреб і очікувань різних сторін є ключовим кроком для узгодження цілей. Заклад вищої освіти повинен активно залучати всіх стейкхолдерів у процес прийняття рішень, проводити опитування, консультації та фокус-групи, щоб врахувати точку зору різних груп.

2. Аналіз потреб стейкхолдерів: заклад вищої освіти повинен аналізувати отриману інформацію й ідентифікувати спільні та конфліктні потреби стейкхолдерів. Цей аналіз допоможе закладу зрозуміти, які цілі є пріоритетними й як їх досягти.

3. Встановлення спільних цілей: на основі отриманої інформації, заклад вищої освіти повинен працювати над встановленням спільних цілей зі всіма стейкхолдерами. Спільні цілі повинні бути конкретними, досяжними та вимірюваними, щоб забезпечити можливість оцінки прогресу й результатів.

4. Залучення стейкхолдерів до їх досягнення: заклад вищої освіти повинен активно залучати стейкхолдерів до досягнення спільних цілей. Це може включати розробку спільних проектів, проведення спільних заходів або створення робочих груп для спільної роботи над конкретними завданнями.

5. Оцінка та коригування цілей: необхідно постійно оцінювати прогрес в досягненні цілей і коригувати їх у випадку необхідності. Це дозволить підтримувати взаємодію між установою й стейкхолдерами та враховувати зміни в їх потребах та очікуваннях.

При узгодженні цілей стейкхолдерів освітньої діяльності, необхідно попарно розглянути можливі види неузгодженості та розробити заходи щодо приведення їх у відповідність (таблиця 1).

**Таблиця 1 – Сфери неузгодженостей цілей стейкхолдерів освітньої діяльності (приклад)**

Стейкхолдери	Сфери неузгодженості цілей
Студенти – викладачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Різні очікування щодо курсів (Студенти очікують, що курс буде легким та цікавим, і що їм не потрібно буде докладати багато зусиль; викладачі: що студенти будуть глибоко вивчати матеріал курсу, активно брати участь у дискусіях і виконувати всі завдання.</li> <li>– Оцінювання результатів навчання (студенти зосереджені на отриманні високих балів, і не завжди розуміють важливість навчання; викладачі: можуть використовувати оцінювання, щоб перевірити розуміння студентами матеріалу, а також стимулювати їх до навчання)</li> <li>– Час, що витрачається на вивчення курсу.</li> </ul>
Роботодавці – заклад вищої освіти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Компетентності фахівців-випускників (роботодавці потребують працівників з конкретними навичками та досвідом, які їм потрібні для ведення бізнесу; ЗВО зосереджуються на наданні студентам широкої освіти, яка допоможе їм у працевлаштуванні в різних галузях.</li> <li>– Очікування (роботодавці очікують, що випускники будуть готові до роботи негайно; ЗВО можуть очікувати, що випускники будуть продовжувати навчання в аспірантурі).</li> <li>– Фінансування (роботодавці можуть бути не готові платити високу зарплату випускникам; ЗВО можуть мати високу вартість навчання, що може ускладнити для студентів отримання вищої освіти).</li> </ul>

Наприклад, заходами щодо узгодження цілей студентів та викладачів, можна рекомендувати розглянути наступні:

- викладачі повинні чітко сформулювати цілі курсу та очікування щодо студентів на початку курсу;
- створити атмосферу довіри, студенти та викладачі повинні поважати один одного та відкрито спілкуватися про свої очікування та цілі;
- використовувати різні методи навчання, щоб задовольнити потреби та стилі навчання різних студентів;
- викладачі повинні заохочувати студентів до самостійного навчання та брати активну участь у навчанні;
- враховувати індивідуальні особливості студентів, такі як їхні зобов'язання та стиль навчання.

Неузгодженості цілей роботодавців і закладу вищої освіти можуть бути вирішені такими способами. Роботодавці та заклади вищої освіти повинні співпрацювати, щоб розробити навчальні програми, які відповідають потребам роботодавців. Заклади вищої освіти повинні надавати студентам більше можливостей для отримання практичного досвіду, а роботодавці, в свою чергу, повинні пропонувати студентам стажування, щоб вони могли здобути досвід роботи та знання.

Таким чином, заклад вищої освіти повинен активно залучати стейкхолдерів до досягнення спільних цілей. Це може включати розробку спільних проектів, проведення спільних заходів або створення робочих груп для спільної роботи над конкретними завданнями. Стейкхолдерський підхід буде сприяє покращенню якості освіти, створенню сприятливого середовища для студентів та залученню роботодавців та громадськості до розвитку закладу.

#### *Література:*

1. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
2. Шевченко Н. О., Хитько М. М. Роль стейкхолдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/158420/3%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20CD%201278-60-66.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*, 2017, вип. № 12. [Електронний ресурс]. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stat-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v>.
3. Чепак В. П. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий Колегіум*. 2017. № 1. С. 14-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_1_6).
4. 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: 10.55643/ser.2.48.2023.505
5. Піскурська Г. В. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Педагогіка, психологія і соціологія*. № 1 (24). 2019. С.69-77. URL: <https://pedagogy.donntu.edu.ua/1-24-2019/piskurska-h-v-stejjkholderskyj-pidkhid-u-zabezpechenni-iakosti-vyshchoi-osvity/>