

# «СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ЯК КРИТЕРІЙ УНІКАЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ»



*Ключові стейкхолдери ОП:  
ідентифікація інтересів та стратегії  
взаємодії*

*Гарант ОП «Менеджмент організацій і  
адміністрування» проф. З.І. Галушка*

## *Засідання ради стейкхолдерів ЧНУ 8 грудня 2022 р.*



На засіданні Ради стейкхолдерів ЧНУ затверджено «ПОЛОЖЕННЯ про Раду стейкхолдерів у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича (протокол Вченої ради ЧНУ від 27.12.22 р.

***Рада стейкхолдерів*** – постійно діючий дорадчо-консультаційний орган з питань забезпечення якості освітніх програм і підвищення рівня комунікації здобувачів вищої освіти з потенціальними роботодавцями.

# СКЛАД РАДИ

Прізвище, імя, по-батькові	Місце роботи, посада	Закріплений інститут/факультет
Гуйтор Микола Миколайович	перший заступник голови Чернівецької обласної ради	Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Ванзуряк Григорій Степанович	голова Глибоцької об'єднаної територіальної громади, голова асоціації органів місцевого самоврядування Чернівецької області	Інститут біології, хімії та біоресурсів
Брижак Петро Михайлович	начальник відділу супроводу реформ та аудиту місцевих програм виконавчого апарату Чернівецької обласної ради	Географічний факультет
Гуцул Наталія Іванівна	директор Головного відділення Чернівецької філії АТ КБ «Приватбанк»	Економічний факультет
Палійчук Оксана Михайлівна	начальник Державної служби якості в Чернівецькій області	Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
Жукотинський Корнелій Костянтинович	начальник обласного управління Комітету виховання і спорту МОН України	Факультет фізичної культури та здоров'я людини
Квітень Євгенія Дмитрівна	методист науково-методичного центру суспільного-гуманітарних дисциплін та міжнародної інтеграції ІППО Чернівецької області	Філологічний факультет
Терлецька Інна Дмитрівна	консультант КУ «Міський центр професійного розвитку педагогічних працівників Чернівецької міської ради	Факультет математики та інформатики
Худик Катерина Георгіївна	співзасновник освітнього простору «Communicative Language Academy» та ГО «Об'єднання задля України»	Факультет іноземних мов
Кожокар Іван Юрійович	заступник завідувача відділу криміналістичних видів досліджень Чернівецького науково-дослідного експертно-кримінального відділу МВС України	Юридичний факультет
Чалий Юрій Петрович	директор ТОВ «Юнітрейд- ПРО»	Інститут фізико-технічних та комп'ютерних наук
Стасюк Мар'ян Васильович	голова осередку ВГО «Гільдія проєктувальників у будівництві» у Чернівецькій області, член виконкому Чернівецької міськради, директор ТОВ «Цивіль-проєкт»	Факультет архітектури, будівництва та декоративно-прикладного мистецтва

**Мета Ради стейкхолдерів** - сприяння розвитку освітніх програм для якісної підготовки фахівців відповідно до умов динамічного ринку праці та підвищення конкурентоспроможності університету.

**Завдання стейкхолдерів:**

- пропонувати при розробленні освітніх програм врахування *пріоритетних напрямів інновацій виробництва та управління* економічної діяльності;
- *сприяти проходженню виробничих практик* та ознайомленню з інноваціями в управлінні економічною діяльністю на сучасних виробництвах;
- надавати *пропозиції щодо покращення якості практичної підготовки* здобувачів вищої освіти та необхідних компетенцій для опанування інноваціями в технологіях та наукових розробках.

**Функції Радистейкхолдерів:**

- оцінювання ОП з урахуванням запитів ринку праці;
- організаційна та ресурсна підтримка реалізації ОП;
- організація практичної підготовки на базі установ-партнерів;
- сприяння працевлаштуванню випускників Університету;
- здійснення експертного оцінювання рівня підготовки випускників до професійної діяльності;
- підвищення ділової репутації Університету на ринку освітніх послуг України та закордоном;
- популяризація спеціальностей, які пропонує й забезпечує підготовку фахівців Університет;
- прогнозування потреб ринку праці у здобувачах вищої освіти за певними ОП;
- надання пропозицій щодо відкриття нових освітніх програм;
- сприяння реалізації дуальної освіти;
- сприяння в організації підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних працівників Університету.



У Рекомендаціях щодо застосування критеріїв оцінювання ОП одним із головних критеріїв визначено, що *«Цілі освітньої програми та програмні результати навчання визначаються з урахуванням позицій та потреб заінтересованих сторін»*. Зазначено здобувачів вищої освіти, роботодавців, академічну спільноту й інших.

Необхідно ідентифікувати стейкхолдерів конкретних ОП, вивчити та врахувати їх пропозиції при розробці цілей та визначенні результатів ОП, залучити їх до груп забезпечення ОП.

***Процес ідентифікації ключових стейкхолдерів конкретної ОП може відбуватися за таким алгоритмом:***

- 1) виявлення потенційно заінтересованих сторін та засобів комунікації з метою узгодження уявлень про цілі ОП та міру задоволення очікувань стейкхолдерів щодо їх реалізації;*
- 2) оцінювання ступеня потенційного впливу стейкхолдерів на розробку ОП та реалізацію освітньої діяльності за низкою критеріїв (обізнаність, ступінь впливу, підтримка, протидія та ін.);*
- 3) виділення найважливіших стейкхолдерів за ступенем заінтересованості та відповідності найголовнішим вимогам щодо спільної взаємодії;*
- 4) виявлення та конкретизація ключових інтересів та очікувань заінтересованих сторін;*
- 5) вибір спільних інтересів та очікувань, можливих для досягнення у найближчий період.*

# Моделі оцінки стейкхолдерів

Модель А. Менделоу матриця влада/інтерес	Класифікація (або групування) стейкхолдерів за двома критеріями: 1) <i>рівень влади</i> – здатність справляти вплив; 2) <i>рівень інтересу</i> – бажання впливати.
Модель Мітчелла	Ідентифікація залежно від поєднання одного, двох або трьох атрибутів: 1) <i>«влада»</i> – здатність стейкхолдерів отримати бажаний результат (можливість прийняття управлінських рішень, фінансова винагорода); 2) <i>«легітимність»</i> – ступінь відповідності юридичним нормам і нормам поведінки, прийнятим у конкретному суспільстві; 3) <i>«терміновість»</i> – відносини із зацікавленими сторонами з погляду невідкладності задоволення вимог конкретного стейкхолдера.
Карта заінтересованих сторін	Візуалізація у вигляді карти груп стейкхолдерів за різними критеріями: <i>рівень інтересу, рівень впливу, рівень доступу до нових ідей, рівень знань і досвіду, рівень легітимності тощо</i>
Балансова модель взаємовідносин	Ідентифікація залежно від типу відносин, які між ними складаються, виключно <i>з метою ресурсного обміну</i>
Модель Г. Савважа	Ідентифікація стейкхолдерів за двома критеріями: 1) здатність зацікавленої сторони <i>нанести шкоду</i> ; 2) потенціал стейкхолдера до <i>співпраці</i> .
Призма ефективності	Орієнтована на основні класи заінтересованих осіб: <i>інвестори</i> (акціонери та інші постачальники капіталу); <i>клієнти та посередники; працівники та професійні спілки; постачальники та стратегічні партнери; чиновники регулятивних органів, преса та спільноти</i>

# Карта стейкхолдерів ОП

*Стейкхолдери, які пред'являють  
вимоги щодо спільної взаємодії*

*Стейкхолдери, перед якими ЗВО має  
юридичні, фінансові, операційні зобов'язання*



*Стейкхолдери, які проявляють  
обізнаність та підтримку у розробці ОП*

Групи стейкхолдерів	Влада/ сила впливу -/+	Інтереси/ очікування	Обізнаність, підтримка
Здобувачі освітніх послуг, студентське самоврядування	-/+	Якісна освіта Комфортні умови навчання Перспективність професії	Вмотивованість, професійна зорієнтованість, Соціалізація
Стейкхолдери, перед якими ЗВО має юридичні, фінансові, операційні зобов'язання	+//	Відповідність ОП сучасним критеріям якості Постійне удосконалення ОП Реагування на потреби ринку Заповнення вакансій	Нормативне регулювання, фінансування, гранти Соціальна відповідальність
Стейкхолдери, які пред' являють вимоги щодо спільної взаємодії	-/+	Комфортні умови навчання Доступна оплата освітніх послуг Відповідність результатів навчання сучасним вимогам	Соціальне партнерство Участь у практичній підготовці студентів Розробка вимог та рекомендацій щодо вдосконалення ОП
Стейкхолдери, які проявляють обізнаність та підтримку у розробці ОП	-/+	Співпраця задля удосконалення ОП Високий професійний рівень викладання Удосконалення ОП	Визначення спільних цілей Соціальне партнерство Зростання рейтингу ОП
Гарант, група забезпечення, викладачі	-/+	Цінність ОП Імідж ОП Конкурентоспроможність ОП Зростання контингенту здобувачів вищої освіти	Умови професійного розвитку Соціальне партнерство Ефективна взаємодія усіх заінтересованих сторін на основі принципів інноваційного стейкхолдер-менеджменту



*Внутрішні стейкхолдери*



**Підготовка магістра за ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»**



*Зовнішні стейкхолдери*

Особливістю ОП «Менеджмент організацій і адміністрування» магістерського рівня є стейкхолдерський підхід, що забезпечує *урахування інтересів усіх зацікавлених сторін* щодо її вдосконалення та постійного оновлення на сучасному рівні:

- *пріоритетів здобувачів вищої освіти* (відповідно до сфери їх професійних інтересів, наприклад, підготовка адміністраторів мед. закладів; зустрічі з випускниками ОП);
- *попиту з боку роботодавців* на ринку праці (наукове консультування, виробнича практика, ЕК, гостьові лекції, ділові зустрічі та ін.);
- *рекомендацій фахових експертів, керівників підприємств, представників академічної спільноти* (угоди про подвійні дипломи; Меморандум щодо співпраці з КНЕУ, угоди із ЗВО, членство в Українській Асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (УАРМБО));
- *побажань з боку органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства та ін.* (рецензії на ОП, участь в обговоренні ОП).

# Механізм управління ключовими стейкхолдерами

**Мета:** забезпечення високого рівня якості ОП на основі взаємодії з ключовими стейкхолдерами

## **Завдання:**

1. Досягнення стратегічних цілей (якість ОП, репутація, визнання)
2. Зростання якості управлінських рішень
3. Створення цінності для усіх заінтересованих сторін
4. Зниження ризиків, пов'язаних з несподіваними обставинами

## **Суб'єкти:**

Університет  
Гарант, група забезпечення,  
викладачі  
МОНУ, місцеві органи  
управління, громада  
Академічна спільнота  
Роботодавці  
Здобувачі освітніх послуг

## **Об'єкти:**

Стратегічні плани розвитку  
взаємовідносин  
Спільні заходи щодо визначення  
вимог до ОП та засобів їх  
досягнення  
Співпраця у забезпеченні якості  
освітніх послуг  
Міжнародне партнерство

***Нормативно-правові основи взаємодії:***

Закон України «Про вищу освіту», стандарти вищої освіти, положення про забезпечення якості освіти, меторандуми, угоди про співпрацю та ін.

Стандарт взаємодії зі стейкхолдерами AA 1000SES

***Функції:***

Організування, стратегічне планування, комунікація, мотивація, балансування інтересів, контроль досягнутих результатів

***Принципи:*** системність взаємовідносин, орієнтація на реалізацію спільних довгострокових цілей, взаємовигідність відносин, фокусування на стратегічно важливих напрямках, проактивність управління, прозорість і підзвітність, орієнтація на сталий розвиток

***Методи:***

Економічні  
Організаційні  
Адміністративні  
соціальні

***Інструменти:***

Карта ключових стейкхолдерів, угоди, стратегічні плани, положення, правила та процедури,  
Терміни, ключові показники результатів  
Звіти про соціальну відповідальність



# Особливості управління взаємовідносинами ЧНУ зі стейкхолдерами

Функції стейкхолдер-менеджменту	Вплив Університету на стейкхолдерів	Вплив стейкхолдерів на Університет
Планування	Оприлюднення стратегічних напрямів розвитку Університету серед внутрішніх та вузького кола зовнішніх стейкхолдерів	Формування чітких напрямів взаємодії щодо перспектив партнерства та комінікації
Організація	Визначення кола зацікавлених сторін, їх групування залежно від їх стратегічних пріоритетів	Виявлення зацікавленості до стратегічних планів Університету та формування конкретних форм зваємодії
Мотивація	Обґрунтування вигод, мотивів і стимулів щодо взаємодії зі стейкхолдерами	Обґрунтування причин зацікавленості та можливих результатів взаємодії і партнерства
Контроль	Формування системи контролю щодо ефективності взаємодії зі стейкхолдерами	Удосконалення системи координування спільних дій



## *Проблеми та можливості застосування стейкхолдерського підходу:*

На жаль, на даний час інтереси найбільше співпадають у науковців, гарантів та груп забезпечення ОП, які намагаються забезпечити відповідність ОП сучасним критеріям якості.

Перспективні стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами ОП, з нашого погляду, мають ґрунтуватися на:

- *усвідомленні усіма заінтересованими сторонами цінності ОП;*
- *вивченні стратегій кожного учасника взаємовідносин;*
- *на розумінні потреб, інтересів та прагнення гуртуватися з метою вдосконалення результатів діяльності, яка не може бути ефективною без постійного вдосконалення та узгодження своєї діяльності з усіма заінтересованими сторонами.*

*Для ЗВО важливо знайти та заінтересувати до спільної діяльності тих суб'єктів, які:*

- певним чином причетні до сфери освіти;
- виступають як замовники чи споживачі освітніх послуг;
- потребують поповнення своїх колективів молодими співробітниками, які володіють сучасними знаннями та вміннями, здатні розв'язувати на сучасному рівні складні задачі та добре орієнтуються в ринковому середовищі.

*Стейкхолдер-менеджмент повинен бути орієнтований на створення цінності своєї організації та готовність інвестувати у розвиток взаємовигідної взаємодії усіх заінтересованих сторін.*

*Дякую за увагу!*

