

УДК 001.89:005.6:378  
UDC 001.89:005.6:378

DOI:10.33744/0365-8171-2022-111-241-251

РОЗРОБКА СИСТЕМНИХ ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТЬОГО ПРОЦЕСУ В  
НАЦІОНАЛЬНОМУ ТРАНСПОРТНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

DEVELOPMENT OF SYSTEMIC MEASURES TO IMPROVE THE QUALITY OF THE  
EDUCATIONAL PROCESS AT THE NATIONAL TRANSPORT UNIVERSITY



*Дмитриченко Микола Федорович, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри «Виробництво, ремонт та матеріалознавство», e-mail: [dmitrichenko@ntu.edu.ua](mailto:dmitrichenko@ntu.edu.ua), тел. (044)2808203, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 318,*

<http://orcid.org/0000-0003-4223-1838>



*Токін Олександр Павлович, кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, професор кафедри «Виробництво, ремонт та матеріалознавство», e-mail: [a2atp@meta.ua](mailto:a2atp@meta.ua), тел. (044) 280-42-59, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 322,*

<http://orcid.org/0000-0002-7353-4228>



*Харченко Анна Миколаївна, доктор технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного будівництва та управління майном, e-mail: [anna-x3@ukr.net](mailto:anna-x3@ukr.net), тел. +380442807909, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 323,*

<http://orcid.org/0000-0001-8166-6389>

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of an actual issue - the development of systemic measures to improve the quality of the educational process at the National Transport University.

R. Mitchell's model was applied to classify the stakeholders of the higher education institution depending on their interests. The stages of creating coalitions of stakeholders are proposed, which include drawing up a list of stakeholders; grouping of stakeholders according to their interests, position, degree of influence and priority value; determination of stakeholders' influence factors for strategy formulation and decision-making; assessment of factors and integration of stakeholders' interests; development of improvement measures taking into account the interests of stakeholders. The four main stakeholder coalitions of the National Transport University were identified, a map of their interests was developed, and the results of the questionnaire regarding the quality of the educational process for the 2021-2022 academic year were analyzed.

A list of measures for the development of the system for ensuring the quality of the educational process in the 2022-2023 academic year has been developed, including: gradual introduction of elements of education in the dual form of education; deepening cooperation with employers, in particular, involving employers in the

organization of the educational process according to the educational programs of the university; systematic work on the motivation of teachers to improve their teaching skills and publish articles in international scientometric databases, participate in international projects, improve their knowledge of foreign languages; intensification of the use of software products in the educational process; expanding the functionality of distance learning platforms and services used by the university; strengthening of internal monitoring of educational programs; use of a flexible mode of online classes (synchronous / asynchronous mode).

It is proposed to develop the research data in the development of a strategic model of the university's development.

**Key words:** quality of educational process, stakeholder theory, stakeholder, coalition, systemic measures

### Introduction.

В сучасних умовах розвиток вищої освіти спрямований до ринково-орієнтованого середовища. В свою чергу якість освітнього процесу закладу вищої освіти в даному середовищі розглядається як динамічна величина, функція якої прагне до постійного зростання. Проте через складний і динамічний характер освітнього процесу виникають проблеми з темпами удосконалення якості вищої освіти. Застосування методичних підходів або моделей до вирішення цієї проблеми згідно світового досвіду ґрунтується на дотриманні принципів системності. Таким чином, систематичне вдосконалення якості освітнього процесу в закладах вищої освіти вимагає сучасних методичних підходів, одним з яких є так званий «стейкхординговий» підхід (теорія стейкхолдерів, або теорія зацікавлених сторін). Даний теоретичний напрям науки про управління полягає в розгляді системи якості вищої освіти через призму врахування інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Теорія базується на припущенні, що для досягненні цілей діяльності закладу вищої освіти слід брати до уваги інтереси різних типів так званих «неформальних» коаліцій зацікавлених сторін [1]. Результати застосування теорії стейкхолдерів до покращення якості освітнього процесу є ефективним інструментом стратегічного планування діяльності закладу вищої освіти, що, враховуючи нову Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [2], є актуальним на сьогоднішній час.

### Materials and methods.

В дослідженнях Р. Мітчелла [3] наведено аналіз та класифікація зацікавлених сторін залежно від їх інтересів та влади (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель коаліцій стейкхолдерів Р. Мітчелла  
Figure 1 – R. Mitchell's model of stakeholder coalitions

Модель Мітчелла базується на віднесенні стейкхолдерів до груп через врахування трьох факторів законності, значущості та терміновості. Таким чином визначається позиція, думці якої коаліції з зацікавлених сторін необхідно приділити більше уваги. Узагальнюючи дослідження [1, 3-8], процес створення коаліцій стейкхолдерів базується на етапах:

- складання переліку стейкхолдерів;
- групування стейкхолдерів за їх інтересами, позицією, ступенем впливу та пріоритетним значенням;
- визначення факторів впливу стейкхолдерів для формулювання стратегії та прийняття рішень;
- оцінка факторів та інтеграція інтересів стейкхолдерів;
- розробка заходів щодо вдосконалення з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

**Results.**

Розробка системних заходів з покращення якості освітнього процесу в Національному транспортному університеті базується на визначенні типів «неформальних» коаліцій стейкхолдерів та проведенні дослідження по ключовим показникам якості освітнього процесу. Таким чином, з метою розробки системних заходів з покращення якості освітнього процесу в університеті було визначено чотири основні коаліції стейкхолдерів (табл. 1) та у травні 2022 року було проведено їх опитування.

Таблиця 1 – Карта інтересів стейкхолдерів університету (адаптовано з [9]).

Table 1 – Map of interests of university stakeholders (adapted from [9]).

Внутрішні стейкхолдери	
Студенти	Отримання якісної освіти, саморозвиток, можливості
Викладачі	Професійний розвиток, викладацька автономія, гідні умови праці
Зовнішні стейкхолдери	
Батьки студентів	Перспективи, саморозвиток дітей
Роботодавці	Взаємодія з закладом, підбір гідних працівників з числа студентів
Бази практик	Взаємодія з закладом, обмін досвідом

Зокрема, в анкетуванні внутрішніх стейкхолдерів прийняли участь 233 здобувача та 42 викладача університету. Рівень якості дистанційного навчання у 2021-2022 навчальному році з позиції студентів (рис. 2) отримав найвищу оцінку «добре» (35, 2% респондентів).

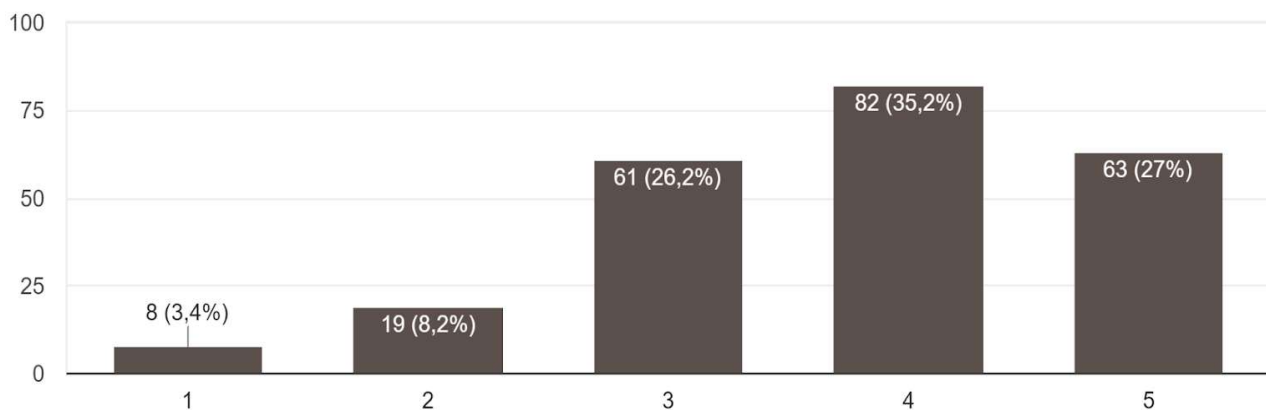


Рисунок 2 – Оцінювання рівня якості дистанційного навчання у 2021-2022 навчальному році з позиції студентів

Figure 2 – Evaluation of the quality level of distance learning in the 2021-2022 academic year from the perspective of students

Крім того, здобувачі достатньо високо оцінили показники якості дистанційного навчання (рис. 3).

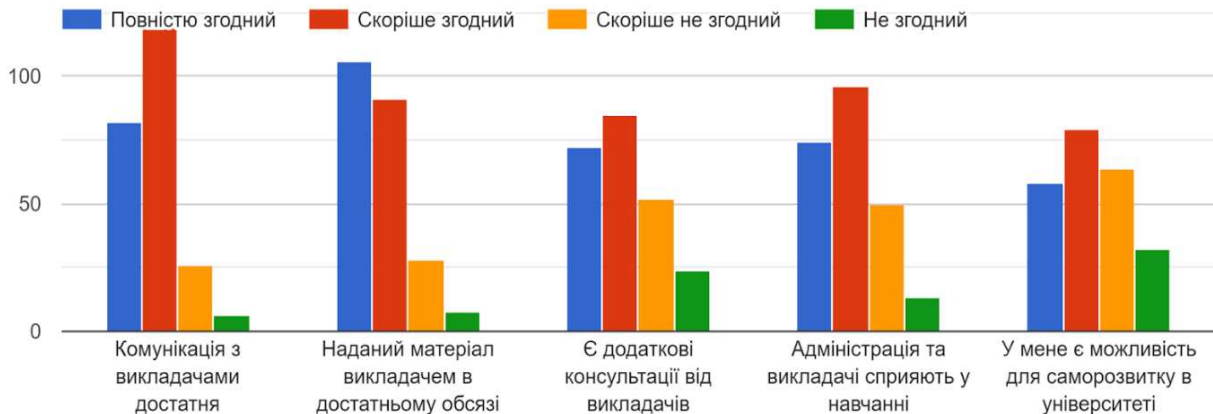
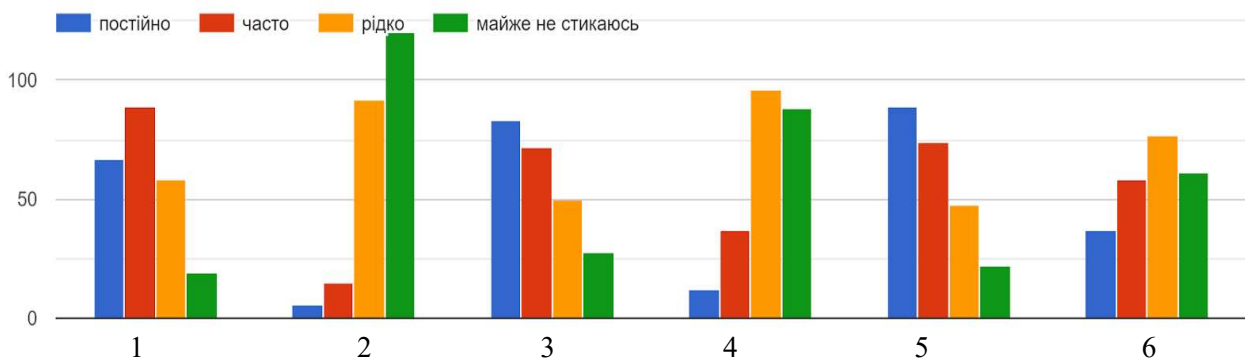


Рисунок 3 – Оцінювання показників якості дистанційного навчання у 2021-2022 навчальному році з позиції студентів

Figure 3 – Evaluation of distance learning quality indicators in the 2021-2022 academic year from the perspective of students

Проте, здобувачі вищої освіти університету зазначили ряд труднощів, з якими стикнулися під час дистанційного навчання (рис.4).



Примітка: запитання до здобувачів: 1 - нестабільна робота Інтернету (переривання занять, тестів тощо), інші технічні складнощі; 2 - викладачі проводять заняття не в повному обсязі в онлайн-режимі; 3 - складно зосередитись і працювати на заняттях (лекціях і практиках) он-лайн; 4 - важкість зворотного зв'язку з викладачем; 5 - велика кількість самостійної роботи, тестів; 6 - важкість вирішення організаційних питань навчання

Рисунок 4 – Опитування здобувачів щодо труднощів дистанційного навчання  
 Figure 4 – Survey of applicants regarding the difficulties of distance learning

Зокрема, суттєвою проблемою, яка виникла в ході дистанційного навчання, здобувачі вважають перенесення значної кількості навчального матеріалу на самостійне опрацювання. Також було відзначено, що з питанням непроведення занять в повному обсязі в онлайн-режимі викладачами студенти майже не стикаються. Тобто, рівнем та обсягом викладення матеріалу здобувачі університету цілковито задоволені, що також підтверджує високий індикатор зворотного зв'язку. Понад 80% здобувачів відзначили, що викладачі йдуть на контакт і проводять додаткові консультації у разі потреби. Проте, серед труднощів дистанційного навчання майже 40 % респондентів відзначили складність зосередження на заняттях в он-лайн режимі.

Основні рекомендації щодо вдосконалення якості навчання в університеті, висловлені в анкетах здобувачами, були наступні:

- віднесення більше годин на відпрацювання практичних та лабораторних занять;
- використання гнучкого режиму проведення занять онлайн (синхронний / асинхронний режим);
- використання гнучких дедлайнів щодо залікових контрольних заходів;
- збагачення лекційного матеріалу реальними прикладами або залучення співдоповідачем зовнішнього стейкхолдера;
- перерозподілення компонентів модулів - віднесення більше теоретичного матеріалу на самостійну роботу з паралельним відпрацюванням практичної складової з викладачем;
- вдосконалення навиків викладачів та студентів у використанні інформаційно-комунікаційних технологій;
- використання заздалегідь записаних відеоматеріалів лекцій, практичних, лабораторних для повторного перегляду студентами під час самостійної роботи.

Опитування викладачів показало, що 45,2 % респондентів оцінюють ефективність проведення занять в режимі онлайн на «відмінно», 38,1% поставили оцінку «добре» (рис. 5).

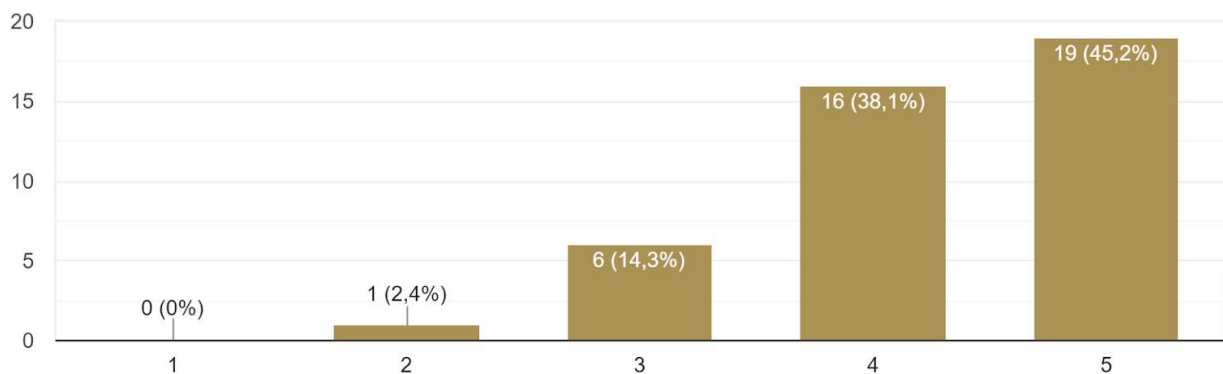
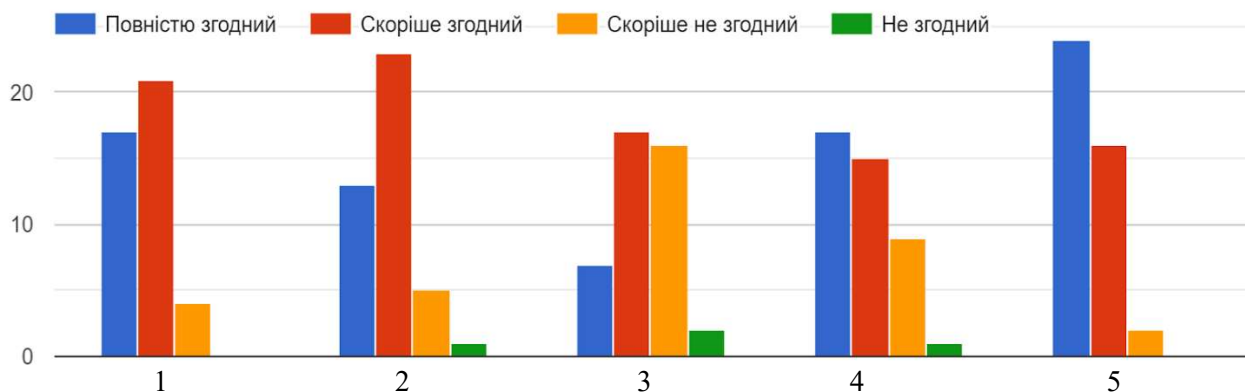


Рисунок 5 – Оцінювання ефективності проведення занять в режимі онлайн викладачами  
Figure 5 – Evaluating the effectiveness of online classes by teachers

Також викладачами достатньо високо оцінено показники якості освітнього процесу в 2021-2022 навчальному році (рис. 6).

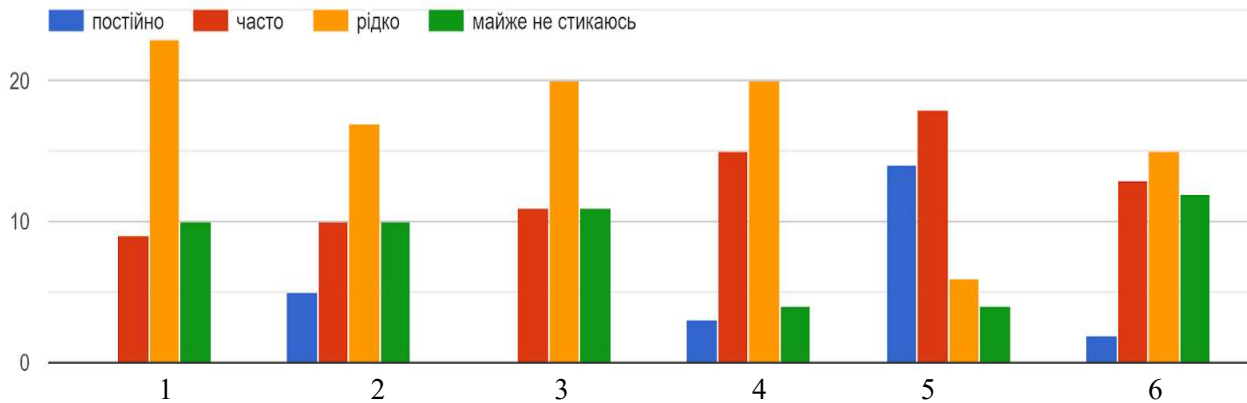


Примітка: запитання до викладачів: 1 - комунікація зі здобувачами достатня; 2 - студенти виконують завдання в достатньому обсязі; 3 - студенти вчасно виконують завдання; 4 - адміністрація сприяє розвитку викладачів; 5 - адміністрація дотримується принципів викладацької автономії

Рисунок 6 – Оцінювання показників якості освітнього процесу в 2021-2022 навчальному році з позиції викладачів

Figure 6 – Evaluation of indicators of the quality of the educational process in the 2021-2022 academic year from the position of teachers

Зокрема, викладачі відзначили, що комунікація зі здобувачами була достатня, адміністрація сприяє професійному розвитку викладачів та дотримується принципів викладацької автономії. Проте, біля 50% опитаних вважають, що існує проблема з недотриманням дедлайнів студентами при виконанні завдань. Окремими труднощами проведення освітнього процесу в 2021-2022 навчальному році на думку викладачів були нестабільна робота Інтернету (переривання занять, тестів тощо), інші технічні складнощі та багато витрат часу на підготовку до занять в режимі онлайн (рис. 7).



Примітка: запитання до викладачів: 1 - нестабільна робота Інтернету (переривання занять, тестів тощо), інші технічні складнощі; 2 - необхідність опанування нових технологій; 3 - низькій рівень цифрових навичок студентів; 4 - важкість зворотного зв'язку зі здобувачами; 5 - багато часу на підготовку до занять; 6 - важкість вирішення організаційних питань навчання

Рисунок 7 – Опитування викладачів щодо труднощів дистанційного навчання  
 Figure 7 – Survey of teachers regarding the difficulties of distance learning

За результатами опитування викладачів були сформовані наступні рекомендації щодо вдосконалення якості освітнього процесу:

- розвивати дистанційні курси та методи навчання;
- проводити своєчасну інформаційно-роз'яснювальну роботу з науково-педагогічним персоналом щодо змін в організації освітнього процесу;
- систематично проводити семінари для викладачів університету щодо якості освітнього процесу;
- розширювати функціональні можливості платформ дистанційного навчання та сервісів, які використовує університет;
- заохочувати студентів до онлайн-конференцій, онлайн-курсів.

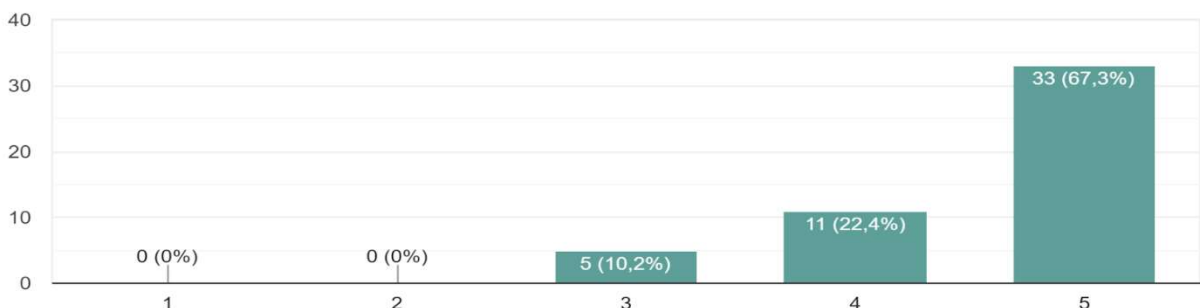


Рисунок 8 – Рівень зацікавленості стейкхолдерів у працевлаштуванні здобувачів університету  
 Figure 8 – The level of interest of stakeholders in the employment of university graduates

Крім того, 53,1 % зовнішніх стейкхолдерів високо оцінили їх залучення до освітнього процесу в університеті (рис. 9).

Паралельно з опитуванням здобувачів та викладачів університету було проведено анкетування зовнішніх стейкхолдерів, у якому прийняли участь 17 роботодавців (що складає 35,4 % з опитаних), 18 баз практики (37,5 % з опитаних), а також партнери університету у проектах. Загальна вибірка для аналізу складає 49 опитаних зовнішніх стейкхолдерів, з яких 45,5% приймають безпосередню участь у навчальному процесі у якості викладачів.

Аналіз результатів анкетування роботодавців засвідчив, що 67,3% виявляють високу зацікавленість у працевлаштуванні випускників університету (поставили 5 балів з п'яти при оцінюванні цього показника), 22,4 % - оцінили свою зацікавленість на 4 бали, а 10,2 % - на три (рис. 8).

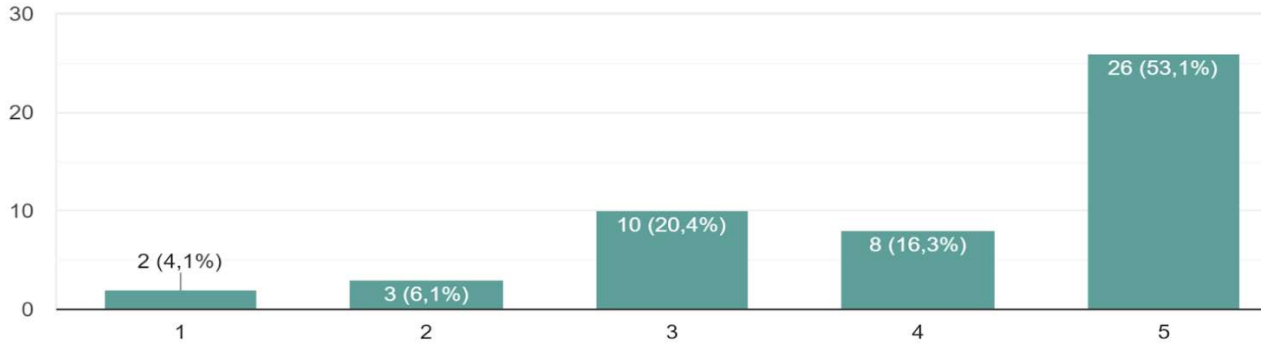


Рисунок 9 – Рівень ефективності залучення зовнішніх стейкхолдерів до освітнього процесу

Figure 9 – The level of effectiveness of the involvement of external stakeholders in the educational process

80 % з опитаних роботодавців мають у своєму штаті співробітників з числа випускників університету, 55,6 % з них оцінили на «відмінно» рівень підготовки здобувачів за 5-ти бальною шкалою, 40% - вважають, що здобувачі мають хороший рівень підготовки.

Більше 70% стейкхолдерів вважають, що усі відомі їм освітні програми університету є актуальними та своєчасними для ринку праці, університет повністю забезпечує досягнення результатів навчання за освітніми програмами (рис. 10).

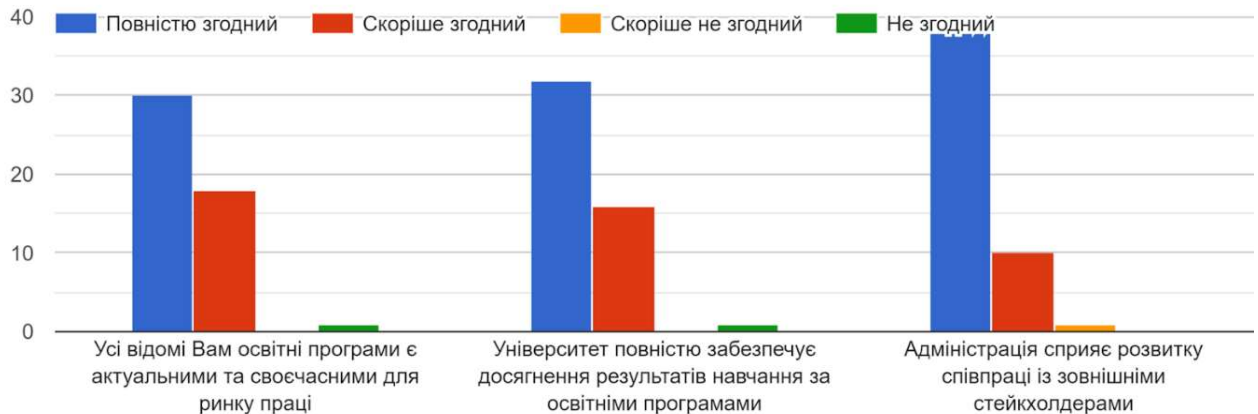


Рисунок 10 – Оцінка зовнішніми стейкхолдерами рівня якості навчання та співпраці з університетом  
 Figure 10 – Evaluation by external stakeholders of the level of quality of education and cooperation with the university

Біля 30% вважають, що окремі освітні програми потребують доопрацювання. Майже 95% стейкхолдерів зауважили, що адміністрація університету сприяє розвитку співпраці із зовнішніми стейкхолдерами.

Результати опитування батьків здобувачів показали, достатній (33,3 % опитаних) та високий (39,4 %) рівень задоволення якістю проведеного дистанційного навчання, 21,2 % оцінили цей показник задовільно (рис. 11).

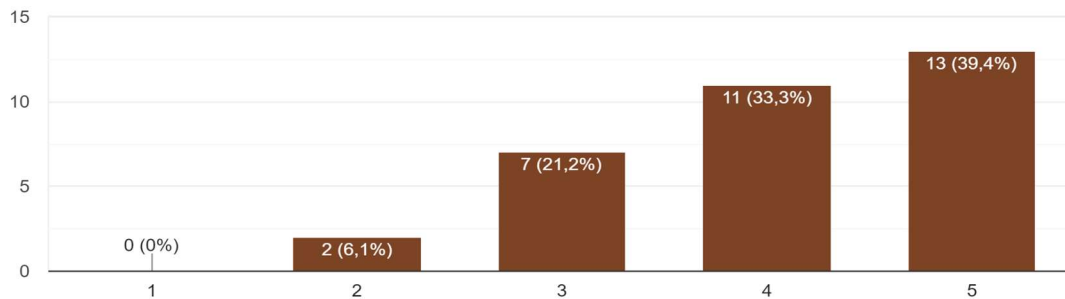
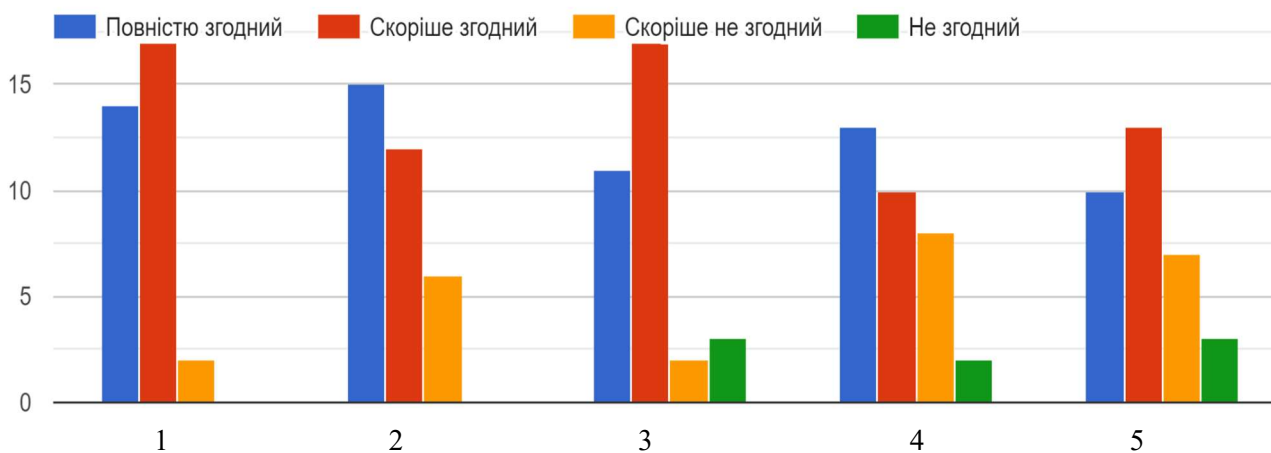


Рисунок 11 – Результати опитування батьків здобувачів щодо рівня якості проведеного дистанційного навчання у 2021-2022 навчальному році

Figure 11 – Results of a survey of parents of applicants regarding the level of quality of distance learning in the 2021-2022 academic year.

Біля 90% батьків вважають, що комунікація з викладачами достатня, наданий матеріал викладачем був в достатньому обсязі, мали місце додаткові консультації, адміністрація та викладачі сприяють у навчанні, а у дітей є можливості для саморозвитку в університеті (рис. 12).



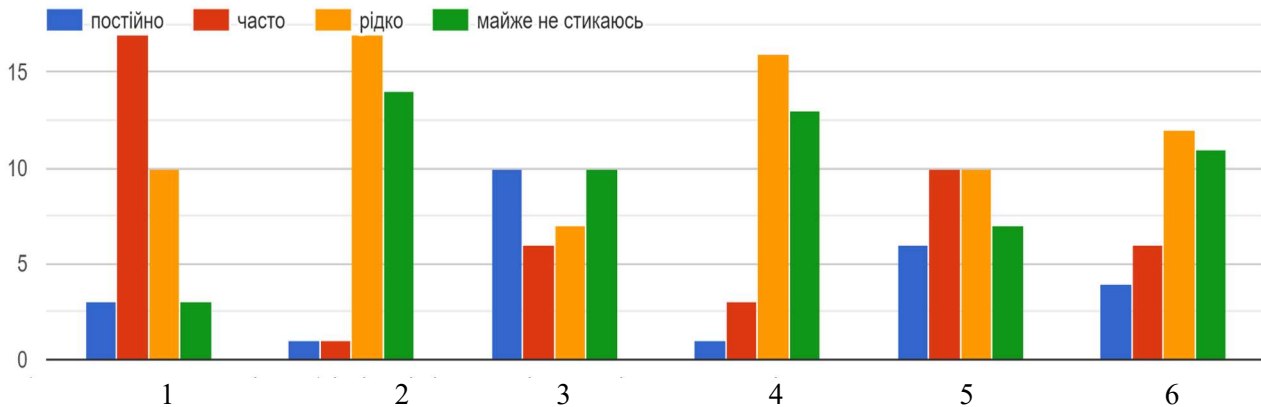
Примітка: запитання до батьків: 1 - комунікація з викладачами достатня; 2 - наданий матеріал викладачем в достатньому обсязі; 3 - є додаткові консультації від викладачів; 4 - адміністрація та викладачі сприяють у навчанні; 5 - у Вашої дитини є можливість для саморозвитку в університеті

Рисунок 12 – Опитування батьків щодо якості дистанційного навчання  
 Figure 12 – Survey of parents regarding the quality of distance learning

Проте, батьки зазначили труднощі, з якими стикалися здобувачі під час навчання онлайн. Частими проблемами були нестабільна робота Інтернету (переривання занять, тестів тощо), інші технічні складнощі (рис. 13).

Окремі батьки (до 25%) вважають суттєвим недоліком те, що здобувачам було складно зосередитись і працювати на заняттях (лекціях і практиках) он-лайн та велику кількість самостійної роботи, тестів.





Примітка: запитання до батьків: 1 - нестабільна робота Інтернету (переривання занять, тестів тощо), інші технічні складнощі; 2 - викладачі проводять заняття не в повному обсязі в онлайн-режимі; 3 - складно зосередитись і працювати на заняттях (лекціях і практиках) он-лайн; 4 - важкість зворотного зв'язку з викладачем; 5 - велика кількість самостійної роботи, тестів; 6 - важкість вирішення організаційних питань навчання

Рисунок 13 – Опитування батьків щодо труднощів дистанційного навчання  
Figure 13 – Survey of parents regarding the difficulties of distance learning

Основними пропозиціями зовнішніх стейкхолдерів щодо вдосконалення освітнього процесу були:

- розширювати співробітництво із зовнішніми стейкхолдерами;
- частіше оновлювати освітні програми у відповідності до сучасних технологій та процесів галузі;
- розвивати елементи дуальної освіти на основі співпраці із роботодавцями;
- проводити практику на об'єктах будівництва та майбутнього відновлення об'єктів транспортної інфраструктури;
- продовжувати практику кооперації університету з підприємствами, на яких можуть працевлаштовуватись майбутні випускники;
- активніше залучати фахівців підприємств до освітнього процесу.

#### Conclusions and Recommendations.

Таким чином, застосування теорії стейкхолдерів дозволяє розробити заходи щодо розвитку системи забезпечення якості освітнього процесу у 2022-2023 навчальному році, до яких слід віднести:

- поступове запровадження елементів навчання за дуальною формою освіти;
- поглиблення співпраці з роботодавцями, зокрема, залучення роботодавців до організації освітнього процесу за освітніми програмами університету;
- планомірна робота щодо вмотивованості викладачів до вдосконалення викладацької майстерності та публікації статей у міжнародних наукометричних базах, участі у міжнародних проєктах, вдосконалення знань іноземних мов;
- інтенсифікація використання програмних продуктів в освітньому процесі;
- розширення функціональних можливостей платформ дистанційного навчання та сервісів, які використовує університет;
- посилення внутрішнього моніторингу освітніх програм;
- використання гнучкого режиму проведення занять онлайн (синхронний / асинхронний режим).

Запропонований підхід до розробки системних заходів з покращення якості освітнього процесу буде покладено в основу стратегічної моделі розвитку університету, що планується реалізувати в подальших дослідженнях.

Перелік посилань

1. Рич М.І. Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах [Текст] / М.І. Рич // Управління розвитком складних систем. – 2013. - №13. - С.45-49.
2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Кабінет Міністрів України, Розпорядження від 23 лютого 2022 р. № 286-р, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
3. Лаврененко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти [Текст] / В. В. Лаврененко // Вчені записки : зб. наук. праць. / Мінво освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – 2012. – Вип. 14, ч. 2. – С. 139–144.
4. Азарова І.Б. Модель ціннісно-орієнтованого підходу до цілепокладання проекту [Текст] / І.Б. Азарова // Компетентне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення: матер. XII МНПК (2015р., м. Київ ). – 2015. - С. 26-28.
5. Liběna Tetřevová, Veronika Sabolová. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility. Wseas Transactions On Advances In Engineering Education. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228459318\\_University\\_Stakeholder\\_Management\\_and\\_University\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/228459318_University_Stakeholder_Management_and_University_Social_Responsibility)
6. André O. Laplume, Karan Sonpar, Reginald A. Litz (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. Journal of Management. Vol 34, Issue 6, 2008. page(s): 1152-1189. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
7. Гаценко, Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень / Гаценко Л. В. // Водний транспорт : зб. наук. пр. / Київ. держ. акад. вод. трансп. ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. – Київ, 2016. – Вип. 1. – С. 156–160.
8. Баришевська, І. В. Особливості впливу стейкхолдерів на розвиток освітнього простору вищого навчального закладу / І. В. Баришевська, А. Ю. Корабахіна // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / МОН України, Ін-т інновац. технологій змісту освіти. – [Київ], 2016. – Вип. 88, ч. 1. – С. 89–92.
9. Коваленко О. Поняття «стейкхолдер» та їх роль у роботі сучасного університету. Нові технології навчання. № 95, 2021. - С.98-105. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11>

**DEVELOPMENT OF SYSTEMIC MEASURES TO IMPROVE THE QUALITY OF THE  
EDUCATIONAL PROCESS AT THE NATIONAL TRANSPORT UNIVERSITY**

**Dmytrychenko Nikolay F.**, Doctor of Technical Science, Professor, National Transport University, Professor of Production, Repair and Materials Science Department, e-mail: [dmitrichenko@ntu.edu.ua](mailto:dmitrichenko@ntu.edu.ua), tel. (044)2808203, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovich Pavlenko str. 1, of. 318, <http://orcid.org/0000-0003-4223-1838>.

**Tokin Oleksandr P.**, Ph.D., Associate Professor, National Transport University, Professor of Production, Repair and Materials Science Department, e-mail: [a2atp@meta.ua](mailto:a2atp@meta.ua), tel (044) 280-42-59, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovich Pavlenko str. 1, of. 322, <http://orcid.org/0000-0002-7353-4228>.

**Kharchenko Anna N.**, Doctor of Technical Science, Associate Professor, National Transport University, Associate Professor of Transport Construction and Property Management Department, e-mail: [anna-x3@ukr.net](mailto:anna-x3@ukr.net), tel. +380442807909, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovich Pavlenko str. 1, of. 323, <http://orcid.org/0000-0001-8166-6389>.

**Анотація.** Стаття присвячена розгляду актуального питання – розробці системних заходів з покращення якості освітнього процесу в Національному транспортному університеті.

Застосовано модель Р. Мітчелла для класифікації зацікавлених сторін закладу вищої освіти залежно від їх інтересів. Запропоновано етапи створення коаліцій стейкхолдерів, які включають складання переліку стейкхолдерів; групування стейкхолдерів за їх інтересами, позицією, ступенем впливу та пріоритетним значенням; визначення факторів впливу стейкхолдерів для формулювання

стратегії та прийняття рішень; оцінка факторів та інтеграція інтересів стейкхолдерів; розробка заходів щодо вдосконалення з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Визначено чотири основні коаліції стейкхолдерів Національного транспортного університету, розроблено карту їх інтересів та виконано аналіз результатів анкетування щодо якості освітнього процесу за 2021-2022 навчальний рік.

Розроблено перелік заходів щодо розвитку системи забезпечення якості освітнього процесу у 2022-2023 навчальному році, до віднесено: поступове запровадження елементів навчання за дуальною формою освіти; поглиблення співпраці з роботодавцями, зокрема, залучення роботодавців до організації освітнього процесу за освітніми програмами університету; планомірну роботу щодо вмотивованості викладачів до вдосконалення викладацької майстерності та публікації статей у міжнародних наукометричних базах, участі у міжнародних проєктах, вдосконалення знань іноземних мов; інтенсифікацію використання програмних продуктів в освітньому процесі; розширення функціональних можливостей платформ дистанційного навчання та сервісів, які використовує університет; посилення внутрішнього моніторингу освітніх програм; використання гнучкого режиму проведення занять онлайн (синхронний / асинхронний режим).

Запропоновано розвинути дані дослідження при розробці стратегічної моделі розвитку університету.

**Ключові слова:** якість освітнього процесу, теорія зацікавлених сторін, стейкхолдер, коаліція, системні заходи

### References

1. Rych M.I. Tsinnosti zatsikavlenykh storin v sotsialnykh ta komertsiiynykh proektakh [Tekst] / M.I. Rych // Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. – 2013. - №13. - S.45-49. [in Ukrainian].
2. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky: Kabinet Ministriv Ukrainy, Rozporiadzhennia vid 23 liutoho 2022 r. № 286-r, Kyiv. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
3. Lavrenenko V. V. Tsinnisno-oriientovane upravlinnia pidpriemstvom: resursni aspekty [Tekst] / V. V. Lavrenenko // Vcheni zapysky : zb. nauk. prats. / Minvo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyivskiy nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana». – 2012. – Vyp. 14, ch. 2. – S. 139–144. [in Ukrainian].
4. Azarova I.B. Model tsinnisno-oriientovanoho pidkходу do tsilepokladannia proektu [Tekst] / I.B. Azarova // Kompetentne upravlinnia proektamy rozvytku v umovakh nestabilnogo otochennia: mater. XII MNPК (2015r., m. Kyiv ). – 2015. - S. 26-28. [in Ukrainian].
5. Liběna Tetřevová, Veronika Sabolová. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility. Wseas Transactions On Advances In Engineering Education. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228459318\\_University\\_Stakeholder\\_Management\\_and\\_University\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/228459318_University_Stakeholder_Management_and_University_Social_Responsibility). [in English].
6. André O. Laplume, Karan Sonpar, Reginald A. Litz (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. Journal of Management. Vol 34, Issue 6, 2008. page(s): 1152-1189. DOI:<https://doi.org/10.1177/0149206308324322>. [in English].
7. Hatsenko, L. V. Teoriia zatsikavlenykh storin (steikkholderiv): istoriia rozvytku ta problemni pytannia dlia podalshykh doslidzhen / Hatsenko L. V. // Vodnyi transport : zb. nauk. pr. / Kyiv. derzh. akad. vod. transp. im. hetmana Petra Konashevycha-Sahaidachnogo. – Kyiv, 2016. – Vyp. 1. – S. 156–160. [in Ukrainian].
8. Baryshevska, I. V. Osoblyvosti vplyvu steikkholderiv na rozvytok osvitnoho prostoru vyshchoho navchalnogo zakladu / I. V. Baryshevska, A. Yu. Korabakhina // Novi tekhnologii navchannia : nauk.-metod. zb. / MON Ukrainy, In-t innovats. tekhnologii izmistu osvity. – [Kyiv], 2016. – Vyp. 88, ch. 1. – S. 89–92. [in Ukrainian].
9. Kovalenko O. Poniattia «steikkholder» ta yikh rol u roboti suchasnoho universytetu. Novi tekhnologii navchannia. № 95, 2021. - S.98-105. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11>. [in Ukrainian].