



Комунальний заклад
«ХАРКІВСЬКИЙ ФАХОВИЙ ВИЩИЙ КОЛЕДЖ МИСТЕЦТВ»
Харківської обласної ради

ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ



ІНФОРМАЦІЙНИЙ ДАЙДЖЕСТ,
ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ

Взаємодія зі стейкхолдерами /Інформаційний дайджест/ Практичний посібник для зацікавлених осіб. – Харків: КЗ «ХФВКМ» ХОР, 2025.

Укладачі:

Лисюк Олена Олегівна – завідувач методичного кабінету, спеціаліст вищої категорії, викладач - методист

Правдівцева Людмила Володимирівна – методист методичного кабінету, голова ЦК «Інформаційно-документні ресурси», спеціаліст вищої категорії, викладач - методист

Шахман Ольга Андріївна – завідувач навчально-виробничої практики, спеціаліст вищої категорії, викладач - методист

Інформаційний дайджест – це добірка, яка містить стислий виклад найцікавіших матеріалів (новин, фактів, публікацій, витягів, анотацій, основних положень наукових статей, статистики) за певною тематикою, певний період, вибраних з різних джерел. Матеріали подані у скороченому вигляді, що дозволяє швидко ознайомитись з основними тезами, не змушуючи особу витратити багато часу на читання першоджерел.

Практичний посібник – це видання, яке зорієнтоване на практичне застосування і містить методику виконання певної діяльності (послідовність кроків, поради та рекомендації) для формування певних навичок.

Дана інформація призначена для педагогічного колективу Коледжу та стейкхолдерів/роботодавців для самостійного опанування.

Дана інформація може бути роздрукована або надіслана електронною поштою зацікавленим особам для ознайомлення.

ЗМІСТ

Загальна характеристика поняття «стейкхолдер»	4
Хто такі «стейкхолдери»?	5
Типи стейкхолдерів	6
Таблиця інтересів стейкхолдерів	7
.....	
Карта зацікавлених сторін.....	8
Матриця стейкхолдерів.....	9
План взаємодії зі	10
стейкхолдерами.....	
Стейкхолдери в освітньому середовищі.....	11
Зовнішні стейкхолдери	12
Внутрішні стейкхолдери	13
Вплив стейкхолдерів на якість ОПП на різних рівнях	14
Порядок створення та функціонування Ради стейкхолдерів /	15
роботодавців закладу освіти	

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТТЯ «СТЕЙКХОЛДЕР»

Про можливість управління зацікавленими (заінтересованими) сторонами замислилися ще у другій половині ХХ століття. Сформована на той момент теорія свідчила, ***що кожна компанія є не тільки інструментом отримання прибутку. Це ще й частина середовища, всередині якого вона існує, і система, що впливає на оточення і відчуває його вплив.***

Вперше поняття «зацікавленість сторін» було застосовано в 1963 році В.Стюартом, Н.Адленом і М.Дошером у своїй доповіді, де вони стали використовувати старий шотландський термін «стейкхолдер» в значенні «законний претендент на що-небудь, що має цінність». Далі теорію стейкхолдерів розробив і відобразив

У 70-х роках американський учений та один із засновників системного аналізу Р. Акофф дещо модифікував цю концепцію. Р. Акофф вважав, що ***багато проблем соціуму можна вирішити при грамотній взаємодії зацікавлених осіб у системі.***

Класичний варіант «теорії стейкхолдерів» став відомим у 1984 році з подачі професора ділового адміністрування Університету Вірджинії Едварда Фрімана, який виклав своє бачення у книзі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін. Стейкхолдерський підхід». Саме Фрімана асоціюють з активним введенням поняття «стейкхолдер»

У вітчизняній практиці поняття «стейкхолдер» також стало звичним в управлінській практиці, активне вживання даної дефініції пов'язано з трансформацією економічних відносин на рубежі 90-х років і формування корпоративного менеджменту. В теперішній час не сформувалося єдиної думки на предмет змісту даної наукової дефініції.

Ідея «теорії управління стейкхолдерами» заснована на тому, що ***організація чи проєкт разом зі своїм зовнішнім та внутрішнім оточенням утворює поєднання зацікавлених сторін.*** Менеджери компанії повинні максимально враховувати інтереси цих сторін та задовольняти їхні вимоги.

Відповідно до концепції Фрімана, процес управління стейкхолдерами складається із шести етапів:

1. Встановлення зацікавлених сторін та розподіл їх на групи.
2. Аналіз та формулювання ключових потреб усіх зацікавлених сторін.
3. З'ясування інтересів та ступеня впливу кожної окремої особи.
4. Складання плану дій щодо управління стейкхолдерами.
5. Впровадження та реалізація заходів.
6. Аналіз підсумків управління та циклічне повторення процесу.

Грамотне управління стейкхолдерами допомагає успішно реалізувати будь-який проєкт, сприяє зростанню та розвитку у перспективі.

Хто такі стейкхолдери

СТЕЙКХОЛДЕР — це фізична або юридична особа, яка прямо чи опосередковано впливає на роботу організації або має певні очікування від результатів її діяльності.

У дослівному перекладі «*stakeholder*» означає «утримувач ставки» або «акціонер». У бізнес-термінології під стейкхолдером розуміють будь-якого суб'єкта, який якимось зацікавлений у діяльності компанії (організації).

Важливо розуміти, що *стейкхолдер* – це носій певної ролі, завдяки якій він впливає на компанію або проєкт. Тому важливо вибирати зацікавленою стороною не людину чи організацію, а виконувану функцію.

(Наприклад, акціонера Івана Івановича визнано стейкхолдером. Після продажу акцій Петру Петровичу Іван Іванович перестає бути зацікавленою стороною. Акціонер так і залишається стейкхолдером, але людина, яка виступає в цій ролі, змінюється).

До стейкхолдерів відносять осіб, які:

- ✓ активно залучені до проєкту – керівник, співробітники, інвестори, партнери;
- ✓ користуватимуться результатами проєкту (на інтереси яких впливає проєкт) – клієнти, споживачі, бізнес-партнери, керівники підрозділів;
- ✓ не залучені до проєкту, але здатні на нього вплинути — засновники, акціонери, що регулюють державні структури, ЗМІ.

Зазвичай, поняття «зацікавлена сторона» застосовують, коли йдеться про інтереси компанії або виконання проєкту.

Теоретично організації - стейкхолдери становлять оточення компанії, яке різною мірою впливає на бізнес. В управлінні проєктами стейкхолдерами вважають сторони, взаємодія з якими є обов'язковою для його успішного виконання. В обох випадках термін дозволяє структурувати зовнішній та внутрішній простір, щоб визначити інтереси осіб, від яких залежить результат роботи. **Коли відомо, хто, як і що впливає, стає набагато простіше вибрати оптимальні інструменти взаємодії.**

Будь-який аналіз стейкхолдерів починають із пошуку зацікавлених сторін. Тут важливо вивчити всі процеси проєкту чи компанії, щоб встановити всіх задіяних осіб. Далі можна провести мозковий штурм, щоб перерахувати суб'єктів, здатних хоч якимось вплинути на результати діяльності.

У процесі пошуку допоможуть такі питання:

- Хто сильніше за інших зацікавлений у досягненні поставленої мети?
- У чому полягають інтереси зацікавленої особи?
- Події та які особи здатні завадити досягненню цілей?

У процесі аналізу стейкхолдерів необхідно уважно вивчити як ближнє, так і далеке оточення компанії.

Типи стейкхолдерів

Класифікувати заінтересовані сторони можна по-різному.

За принципом взаємодії (за спрямуванням впливу):

- ✓ *Внутрішні.* Ті, хто зайнятий проєктом (команда, менеджмент (керівництво, управління) тощо), хто безпосередньо працює над результатом та фінансує проєкт. (Наприклад, власники компанії, фундатори проєкту, акціонери, рада директорів, співробітники).
- ✓ *Зовнішні.* Ті, хто знаходиться «ззовні», від кого все залежить, але самі вони безпосередньо не працюють над створенням проєкту. Ці особи опосередковано впливають на результат роботи. Вплив виявляється як у дії, так і у бездіяльності. Сюди зараховують контрагентів, державні органи, банки, ЗМІ, конкурентів, посередників.

За силою (рівнем) впливу:

- ✓ *Первинні.* Це ближнє коло, яке активно впливає на діяльність організації чи виконання проєкту — власники, команда проєкту, партнери, клієнти, засновники, і всі, хто поряд.
- ✓ *Другорядні.* Це далеке оточення, яке впливає на компанію чи проєкт, опосередковано — інвестори, конкуренти, органи влади, ЗМІ — ті, хто не демонструє відкрито зацікавленість в проєкті, але також може вплинути на його долю.

Групи стейкхолдерів. Навколо кожного проєкту неодмінно збираються стейкхолдери найрізноманітніших груп впливу.

Уявіть картинку: ваш проєкт – пташеня – в центрі, а навколо згря різноманітних птахів. І кожній щось від пташеня потрібно. Один птах – мама ластівка – буде захищати і кормити пташеня, другий – яструб – намагатися викрасти пташеня і з'їсти його, а горобець просто засумував на одинці і бажає поспілкуватися, тому приніс у подарунок шматочок сиру. Так і групи стейкхолдерів.

- ✓ *Засновники, співвласники, інвестори* – найкорисніші і найзацікавленіші в проєкті стейкхолдери. Саме вони, в першу чергу, турбуються про успіх проєкту. За звичай, вони – союзники.

Команди і менеджмент, як правило, більш зацікавлені в успіху проєкту, ніж рядові співробітники. Тут і амбіції, і влада, і повнота відповідальності. Якщо в колективі (команді) практикують реальний скрам (*підхід управління, де чітко ставиться акцент на якісному контролі в процесі розробки проєкту, виявляється гнучкість і довіра*), то їх лояльність, ініціативність і мотивація буде високою, і вони будуть найкориснішими стейкхолдерами. Якщо співробітники – люди пасивні, і в колективі прийнято говорити, що кожному робити, це сприятиме гальмуванню і зниженню якості роботи.

Замовники послуг, здобувачі освіти, ритейл (процес продажу продукції або послуг кінцевим споживачам) – стейкхолдери - люди, стейкхолдери - компанії або стейкхолдери - організації – в цілому ваші союзники з різним рівнем впливу.

Громадські інституції – гілки влади, громадські організації, засоби масової інформації та інші структури. Деякі з них можуть бути зацікавлені в реалізації проекту: якщо проект важливий і корисний для області (міста), його підтримка в інтересах влади. З іншого боку, якщо проект привертає увагу незадоволених осіб (конкурентів, активістів), які можуть задіяти ЗМІ, що вічно женуться за скандальною інформацією. Публічність зростає і потрібно навчитися взаємодіяти з такими стейкхолдерами, бо вони спроможні створити гору проблем на шляху проекту.

Таблиця інтересів стейкхолдерів

Після встановлення зацікавлених сторін необхідно описати кожну з них. І тому можна використовувати таблицю, у якій прописані значимі аналізу критерії. Перелік критеріїв визначають індивідуально для конкретного проекту.

Критерії	Зацікавлена сторона 1	Зацікавлена сторона 2	...
Організація/Посада/Статус			
Рівень впливу проекту на стейкхолдера Результат оцінки вказують буквами H (high – високий), L (low – низький), M (medium – середній)			
Рівень залучення або впливу стейкхолдера на проєкт (H, L, M)			
Потреби/вимоги. Що потрібно зацікавленій особі, що для нього значуще			
Очікування. Яких результатів чекає зацікавлена сторона, на які дії та комунікації розраховує. Що очікується від стейкхолдера			
Рівень зацікавленості. До якого кола належить зацікавлена сторона (1 – союзники; 2 – підтримуючі; 3 – нейтральні; 4 – неохоче беруть участь; 5 – опоненти)			
Вплив компанії на стейкхолдера (H, L, M)			

Ймовірні проблеми. Які є ризики, як їх запобігти, що робити			
Стратегія залучення до проєкту			
Комунікації. Оптимальні формати спілкування, наявність фідбеку (<i>зворотного зв'язку</i>)			

Ретельне опрацювання таблиці інтересів дозволить детально вивчити стейкхолдерів та скласти індивідуальну стратегію взаємодії з кожним із них. Ця стратегія допоможе оперативно виявляти та вирішувати проблеми, попереджати небажані ситуації, моніторити взаємодію, коригувати стратегію залучення.

Карта зацікавлених сторін

Карта стейкхолдерів — інструмент, який допомагає визначити, як лідер компанії/проєкту може впливати на зацікавлені сторони.

У процесі складання карти візуалізують близькість зацікавлених сторін лідера. Зокрема, на карті виділяють три області:

- **Область повноважень/відповідальності.** Тут розміщують осіб, які безпосередньо підпорядковуються лідеру та діють відповідно до його рішення/наказу. Співробітники, команда проєкту.
- **Область прямого впливу.** Сюди поміщають тих, хто не підпорядковується лідеру, але може взаємодіяти з ним за принципом взаємовигідного обміну. Це може бути члени команди, постачальники, підрядники, клієнти.
- **Область опосередкованого впливу.** У цій частині знаходяться особи, на яких лідер не може безпосередньо впливати. Наприклад спонсори, держоргани, конкуренти, топ-менеджмент компанії.

Виявлених стейкхолдерів розміщують у релевантні (*визначення ступеня чи міри відповідності отриманого результату бажаному*) кола. Щоб не заплутатися в прочитанні карти, зацікавлені особи з'єднані з лідером різними лініями: одинарними для області опосередкованого впливу, подвійними для прямого впливу і потрійними для області повноважень.

Процес побудови карти стейкхолдерів. Початковий варіант карти може містити надто велику кількість зацікавлених сторін. Тому за допомогою експертної оцінки визначають параметри важливості стейкхолдерів та виключають тих, хто не має значного впливу.

Важливість оцінюють за двома шкалами:

1. **Ступінь підтримки/протидії.** Оцінюють від -5 до +5 (де -5 – найбільш активна протидія, +5 – максимальна підтримка).
2. **Ступінь впливу.** Оцінюють від 0 до 5. При цьому сторони з нульовим значенням не слід відсікати автоматично, оскільки мінімум впливу може сигналізувати про ризики для проєкту. *Наприклад, компанія довгий час не мала серйозних конкурентів на ринку і тому не приділяла належної уваги своїй*

конкурентоспроможності. У результаті, коли з'явився сильний конкурент, компанія виявилася не готовою йому протистояти і зазнала чималих збитків. Карта зацікавлених сторін допомагає вчасно виявити загрози із боку оточення. Вона показує можливості впливу на стейкхолдерів і те, наскільки сильно кожен із них впливає на проєкт, який рівень підтримки чи протидії надає.

Матриця стейкхолдерів

Матриця зацікавлених сторін допомагає визначити тактику взаємодії з різними групами стейкхолдерів проєкту. Щоб побудувати матрицю, оцінюють кожну зацікавлену сторону за системою координат «Важливість — Вплив», де:

- **«Важливість»** відображає рівень інтересу стейкхолдера до проєкту.
- **«Вплив»** означає силу його впливу на проєкт.

Залежно від оцінки, розміщують кожного стейкхолдера в одному з чотирьох осередків (квадрантів) матриці: хороше ставлення, моніторинг, захист, низький пріоритет.

Якщо стейкхолдер одночасно «важливий» і «впливовий», його поміщують у блок «Хороші відносини», а якщо має високий рівень важливості, але незначний вплив — вказують його в блоці «Захист». Для кожної групи стейкхолдерів існує своя тактика взаємодії:

- **«Моніторинг».** Низька важливість/високий вплив. Сюди потрапляють стейкхолдери, які можуть суттєво впливати на проєкт, але не зацікавлені у ньому. Вони можуть стати джерелом ризику, тому потребують ретельного спостереження та грамотного менеджменту.
- **«Низький пріоритет».** Низька важливість/низький вплив. Ці особи частково залучені та відносно зацікавлені у проєкті, але фактично нічого не вирішують. Увага до них має бути мінімальною.
- **«Захист».** Висока важливість/низький вплив. Стейкхолдери, для яких проєкт є досить важливим, але на його результат вони не впливають. Необхідно інформувати їх про перебіг проєкту та намагатися захистити їхні інтереси, оскільки самі вони нічого вдіяти не можуть.
- **«Хороші відносини».** Висока важливість/високий вплив. Для цих людей дуже важливий проєкт, вони залучені до його реалізації та активно впливають на результати. Слід встановити з ними тісні робочі стосунки і стежити, щоб вони не втратили інтерес до проєкту.
- **Перший квадрант** (зверху ліворуч) – сильні та впливові люди/організації, які добре ставляться до проєкту. Сюди можна віднести ваших спонсорів, інвесторів, акціонерів, раду директорів, засновника, а також ключових укладачів, без яких проєкт не спроможний існувати;
- **Другий квадрант** (зверху праворуч) – це особи, які вірять в проєкт, але не приймають ключових рішень для його існування. Це рядові співробітники, а також зовнішні прибічники (шанувальники) проєкту. Вони можуть не приймати ключових рішень, але їх віра в проєкт, може сприяти виникненню креативних ідей, залученню потрібних впливових осіб або просто доброму виконанню певного обсягу робіт над проєктом;

- **Третій квадрант** (знизу ліворуч) – дрібні шкідники. В цьому квадранті можуть знаходитися співробітники, які скептично ставляться до проєкту і тому не заморочуються над його цілями. Сюди можна віднести хейтерів, скептиків та «диванних коментаторів»;
- **Четвертий квадрант** (знизу праворуч) – це ваші впливові недоброзичливці (конкуруючі організації, представники різних гілок влади і громадські організації. Сюди можна додати і власних представників, якщо з будь-яких причин вони бажають гальмувати проєкт або будь-яким чином йому перешкоджати.

Матриця корисна, коли треба визначити значущість стейкхолдерів для проєкту та скоригувати стратегію взаємодії з кожним із них. За допомогою описаних інструментів можна скласти виважений план з управління кожним з них.

План взаємодії зі стейкхолдерами

1. Слід скласти список осіб та організацій, які прямо або опосередковано впливають на ваш проєкт/вашу діяльність.
2. Слід розподілити стейкхолдерів за групами.
3. По кожному з претендентів слід зібрати якомога більше інформації (прізвище ім'я по батькові, посада, повна назва організації / установи / закладу, можливості впливу, роль в проєкті або поза ним, оцінка в балах по рівню впливу тощо).
4. Далі слід створити матрицю підтримки і впливу – це квадрат, який розділено на чотири квадранти. На його горизонтальній вісі – сила впливу зацікавлених сторін від слабкого (ліворуч) до сильного (праворуч). На вертикальній вісі – ставлення людини або організації до проєкту, від негативного (знизу) до позитивного (зверху). Розташувати стейкхолдерів зі списку в матриці.
5. Заповнивши матрицю, слід розставити пріоритети та обрати методи впливу на кожного з претендентів (особу/організацію стейкхолдера) з урахуванням ваших цілей і можливостей. Взаємодія зі стейкхолдерами потребує знання різних тактик впливу і умов їх найвдалішого застосування. Наприклад:
 - **Консультування** – пряма бесіда з людьми про їх потреби і про те, яким чином можна надати їм допомогу;
 - **Моделювання** – повільне поетапне формування потрібних умов в роботі команди;
 - **Симбіоз** – побудова «win-win» альянсів (*стратегія, при якій кожна сторона отримує свій плюс, це перемога без програшу та взаємна вигода всіх сторін взаємодії*), як тимчасових, пов'язаних єдиною загальною проблемою, так і довгострокових, поєднаних навколо спільних цінностей команди і проєкту;
 - **Звернення до взаємовідносин** («ми же працюємо з вами з перших днів») **або моральних цінностей стейкхолдерів** («це буде чесно, ви згодні?»);
 - **Переконання** – використання аргументів, доказів, висновків і системи логічних взаємозв'язків в доказі власних теорій і гіпотез;

- Легітимізація – звернення до традицій, досвіду попередніх взаємодій, правил та норм законодавства в ствердженні власних пропозицій.

Стейкхолдери в освітньому середовищі

- ❖ *Закон України про вищу освіту (2014р. в редакції від 01.01.2023р).*
- ❖ *Закон України про освіту (2017р. в редакції від 21.11.2021, змінами 2023р)*
- ❖ *Закон України про фахову передвищу освіту (2019р. в редакції 27.10.2022р.)*

В наведених документах поняття «стейкхолдер» не вживається, згадуються поняття «внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони», «рада роботодавців», «дорадчі, дорадчо-консультаційні органи (ради)», але розроблені у вишах положення про стейкхолдерів з 2019-2020 рр., які у скобках в назвах поряд містять дописи «рада роботодавців». При пошуку і аналізі інформаційних матеріалів в Інтернеті та веб-сайтах вишів і коледжів окремого положення про раду стейкхолдерів не визначено – більшість зразків не виокремлюють раду з загального положення або поєднують її з експертною радою з ОПП. (багато чого ще не визначено.)

Процес управління освітніми організаціями на основі концепції стейкхолдерів передбачає реалізацію таких управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль ресурсів, які використовують для роботи зі стратегіями стейкхолдерів. Стейкхолдерський підхід до якості освіти передбачає визнання ролі стейкхолдерів у процесах із забезпечення якості освіти. Підхід є доволі складним, оскільки різні групи мають різне сприйняття поняття «якість», що й досі є дискусійним. Наприклад:

- здобувачі освіти можуть асоціювати якість з ОПП, за якою вони здобувають освіту, із навчальним процесом, спільним студентським досвідом або із наявністю структур підтримки студентської спільноти у закладі освіти;
- роботодавці, навпаки, як правило, більше стурбовані якістю з точки зору кінцевого продукту, тобто кваліфікацією випускників;
- викладачі, з іншого боку, можуть більше турбуватися про освітні стандарти та досконалість викладання навчальних дисциплін тощо.

Тому, щоб визначити якість і спробувати встановити культуру забезпечення якості у закладі освіти, всі зацікавлені сторони повинні бути залучені до обговорення з метою врахування всіх потреб. З точки зору, підзвітності, було б важливо залучити зацікавлені сторони як до розробки, так і до проєкту впровадження системи забезпечення якості.

Стейкхолдери освітньо-професійних програм (ОПП) – зацікавлені сторони, фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність. Іноді їх називають групами інтересів або групами впливу. Діяльність стейкхолдерів поширюється на спеціальності, де безпосередньо відбувається забезпечення освітньої діяльності та освітнього процесу, шляхом надання пропозицій та участі в роботі методичної комісії / робочої групи щодо оновлення діючих та розроблення нових освітніх програм.

ЗОВНІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ:

- держава, яка здійснює нормативно-правове регулювання діяльності закладу освіти і основне замовлення на підготовку фахівців через розподіл державного (регіонального) замовлення на підготовку кадрів;
- регіональні органи державної влади та органи місцевого самоврядування;
- роботодавці (державні, комунальні підприємства, малі та середні підприємства, організації), які зацікавлені в компетентних спеціалістах / фахівцях певної галузі;
- абітурієнти / вступники (школярі та їх батьки), які знаходяться на стадії вибору закладу освіти;
- випускники закладу фахової передвищої освіти (коледжу), які працюють за спеціальністю і будують успішну кар'єру;
- заклади освіти різних рівнів, а також заклади позашкільної освіти;
- різноманітні громадські організації та об'єднання, які безпосередньо не пов'язані із системою освіти (політичні партії, етнічні та інші соціальні групи, творчі спілки, наукові установи тощо), але які зацікавлені у соціальному партнерстві.

Завдання інституції зовнішніх стейкхолдерів (груп впливу):

- визначати пріоритетні напрямки запровадження інновацій у галузі;
- сприяти проходженню виробничих практик та ознайомленню з інноваціями у галузевих закладах (організаціях, установах);
- надавати пропозиції щодо покращення якості практичної підготовки здобувачів фахової передвищої освіти та необхідних компетенцій для опанування інноваціями в роботі закладів мистецького спрямування.

Зовнішні стейкхолдери залучаються з установ, з якими Коледж має договір/меморандум про співпрацю/партнерство та можливість проходження студентами різних видів практик, викладачами стажування інших форм комунікації та взаємодії. Метою їх залучення є проведення експертної оцінки якості освітніх програм. Діяльність стейкхолдерів поширюється на спеціальність, освітньо-професійну програму, де безпосередньо відбувається формування освітньої діяльності та освітнього процесу через надання пропозицій та участь у роботі проєктних груп щодо розробки освітньо-професійних програм.

Зовнішні стейкхолдери залучаються для проведення експертної оцінки якості освітньо-професійних програм спеціальностей з підприємств/установ/закладів,

де застосовуються інновації в технології, управлінні та економічній діяльності, а здобувачі проходять різні види практик.

Вплив стейкхолдерів на якість ОПП здійснюється через роботу в проєктних/робочих групах, засіданнях ЦК, засіданнях методичної ради, педагогічної ради, дорадчих органах (Наглядова рада, Рада стейкхолдерів/роботодавців) і надання пропозицій щодо їх відповідності нормативним документам з освіти та сучасних позитивних тенденцій у сфері виробництва та економіки.

Вивчення пропозицій зовнішніх стейкхолдерів щодо покращення якості фахової передвищої освіти в коледжі може здійснюватися через:

- опитування;
- анкетування;
- дискусійні форми комунікації (круглі столи, методичні діалоги тощо);
- публічні виступи (гостьові лекції, майстер-класи тощо).

Зовнішні стейкхолдери можуть рецензувати ОПП в частині фахової підготовки, але не втручаються в процедури здійснення освітнього процесу та академічної складової щодо формування результатів навчання із інтегральних та загальноосвітніх компетентностей здобувачів фахової передвищої освіти.

ВНУТРІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ:

- різні категорії осіб, що отримують освітні послуги та їх батьки;
- педагогічні, науково-педагогічні працівники, навчально-допоміжний та адміністративно-управлінський персонал закладу ФПО;
- замовники освітніх послуг (підприємства, організації, установи, фізичні особи);
- фахівці-практики, які залучаються до освітнього процесу;
- здобувачів освіти різних курсів та форм здобуття освіти.

Внутрішні стейкхолдери мають:

- об'єднувати зусилля всіх зацікавлених груп для реалізації Коледжем своєї місії і стратегії розвитку, покращення якості освітніх послуг, встановлення партнерських відносин і створення соціального капіталу;
- сформулювати академічну спільноту на принципах академічної доброчесності, прозорості, неупередженості та достовірності інформації;
- сприяти покращенню побутових умов здобувачів освіти та матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу;
- брати участь у моніторингу якості нормативних документів (освітніх програм спеціалізацій, робочих програм навчальних дисциплін, методичного забезпечення освітнього процесу, тощо);
- впливати на покращення якості освітньої діяльності та якості викладання навчальних дисциплін, практичної підготовки, тощо.

Вивчення пропозицій внутрішніх стейкхолдерів щодо покращення якості фахової передвищої освіти в коледжі може здійснюватися через:

- опитування;

- анкетування;
- дискусійні форми комунікації (круглі столи, методичні діалоги тощо);
- публічні виступи.

Вплив стейкхолдерів на якість ОПП на різних рівнях

Вплив стейкхолдерів на якість ОПП здійснюється через:

- роботу в проєктних групах щодо оновлення діючих та розроблення нових ОПП;
- надання пропозицій щодо забезпечення їх відповідності нормативним документам із освіти та сучасним вимогам ринку праці.

Коледж реалізує політику єдиної системної комунікації з усіма стейкхолдерами. Комунікація з ними включає короткострокові і довгострокові взаємодії:

- через участь в адміністративних структурах на рівні Коледжу (Педагогічна рада коледжу, Адміністративна рада, приймальна комісія тощо);
- через органи студентського самоврядування;
- колективно (ініціативні групи, академічні групи);
- індивідуально.

На рівні Коледжу стейкхолдери мають право впливати на:

- прозорість управлінських, організаційних, кадрових процесів щодо освітнього процесу в закладі ФПО;
- організацію вступної кампанії;
- адаптацію здобувачів освіти до академічного життя;
- оптимізацію і вдосконалення інформаційних ресурсів (бібліотеки, дистанційного середовища для навчання, офіційного веб-сайту закладу освіти тощо);
- покращення роботи структурних підрозділів (циклові комісії, навчальна частина, методичний кабінет, органи студентського самоврядування, рада стейкхолдерів/роботодавців тощо);
- формування академічної спільноти, несумісної з корупцією, академічним плагіатом, самоплагіатом, фабрикацією, фальсифікацією, списуванням, обманом, хабарництвом, необ'єктивним оцінюванням;
- зв'язок з потенційними роботодавцями, організацію та рівень працевлаштування випускників;
- створення груп сприяння академічній доброчесності, комісій з питань етики та академічної доброчесності, розвитку студентських організацій, гуртків, секцій, студій, товариств тощо.

На рівні циклових комісій (спеціальностей) стейкхолдери мають право впливати на:

- розробку, моніторинг, періодичний перегляд освітньо-професійних програм спеціальностей та їх зміст;
- оцінку якості викладацького складу за такими напрямками діяльності: професійні характеристики, педагогічна діяльність, науково-дослідна, інноваційна, навчально-методична та організаційна робота, міжнародна мобільність, цифрова грамотність тощо;
- вибір технологій і методів викладання навчальних дисциплін;
- якість методичного забезпечення навчальних дисциплін;
- якість і об'єктивність оцінювання результатів навчання здобувачів освіти щодо компетентностей, зазначених в ОПП;
- якість матеріально-технічної бази спеціальності;
- якість процесу набуття практичного досвіду здобувачами освіти;
- якість наукової роботи та можливість участі здобувачів освіти у академічній мобільності, наукових/творчих/дослідних проєктах, конференціях, публікаціях.

ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ РАДИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

З метою координації діяльності здобувачів освіти закладів ФПО, керівництва коледжу, інших стейкхолдерів, направленої на удосконалення та покращення якості підготовки майбутніх фахівців, створення партнерства між учасниками освітнього процесу, в коледжі створюється робочий орган для кожної освітньо-професійної програми – (далі Рада стейкхолдерів / роботодавців).

Рада стейкхолдерів/роботодавців (РСР) - постійно діючий дорадчо-консультаційний орган з питань забезпечення якості освітньо-професійних програм та освітньої діяльності закладу освіти.

Може бути спеціально створеним структурним підрозділом - і не вимагає додаткового фінансування на свою діяльність.

Взаємодія коледжу зі стейкхолдерами/роботодавцями базується на принципах відкритості, участі, партнерства, довіри, чесності і доступності.

Діяльність представників провідних установ / підприємств / організацій / закладів регіону у складі РСР коледжу працюють на громадських засадах.

Структура Ради є рекомендованою і може змінюватися відповідно до специфіки певної галузі знань та освітньо-професійних програм.

РСР коледжу створюється строком на три роки.

Строк повноважень членів РСР коледжу (членів секцій спеціальностей) становить **три роки**. Членами можуть бути особи, які мають науковий ступінь та/або вчене звання не менше 5 років, крім представників студентів та міжнародних представників.

Положення про взаємодію зі стейкхолдерами/роботодавцями, та Положення про створення Ради стейкхолдерів/роботодавців коледжу розглядається та затверджується на засіданні педагогічної ради після

ознайомлення з інформаційними матеріалами та обговорення кандидатур претендентів до складу РСР на засіданнях циклових комісій.

(РСР) здійснює:

- визначення стейкхолдерів та періодичності перегляду реєстру стейкхолдерів;
- розробку стратегії та визначення механізмів взаємодії і комунікації з ключовими стейкхолдерами в межах посадових повноважень, правил внутрішнього розпорядку та доступних комунікаційних інструментів для членів РСР;
- обґрунтування механізму впровадження результатів взаємодії та комунікації у внутрішнє середовище та оцінки їх результативності;
- обговорення питань та пропозицій стейкхолдерів, які стосуються освітнього процесу;
- адміністрування заходів щодо змін у внутрішньому освітньому середовищі,
- ініціювання опитування, опрацювання, аналіз і представлення результатів опитування у вигляді звітів (*перелік планових опитувань, їх періодичність (графік проведення), погодження програми опитування, відображення результатів на веб-сайті коледжі*);
- формування пропозицій щодо врахування результатів опитування з метою підвищення якості освітньої діяльності та якості коледжу;
- контроль за виконанням рішень РСР та про врахування їх пропозицій щодо удосконалення процесів забезпечення якості освітньої діяльності;
- моніторинг та оцінювання впровадження змін у внутрішньому освітньому середовищі коледжу за результатами взаємодії із стейкхолдерами відбувається на основі документів, що регламентують дану діяльність в коледжі;
- вимірювання і аналіз результатів взаємодії зі стейкхолдерами / роботодавцями, включаючи опитування здобувачів ФПО щодо окремих компонентів освітньої діяльності коледжу, здійснюється керівниками та членами проєктних груп, гарантами освітньо-професійної програми ЦК, ініціативними групами внутрішніх стейкхолдерів.

РСР коледжу формується за секціями від кожної ОПП за пропозиціями випускових ЦК окремо за кожною спеціальністю (спеціалізацією або вмотивованих випадках за групою споріднених спеціальностей – наприклад класична та народна хореографія).

До складу ради залучаються провідні фахівці – представники об'єднань роботодавців, установ, організацій, підприємств, з якими Коледж уклав договір/меморандум про співпрацю/партнерство – (далі експерти), керівники (заступники керівників) підприємств, що зацікавлені у фахівцях, яких готують випускові циклові комісії Коледжу.

Секції Ради за окремими ОПП формуються з представництвом по 1 особі від 2-4 організацій.

До складу (РСР) входять члени проєктних груп, гаранти освітніх програм, інші працівники коледжу, що мають відношення до реалізації освітньо-професійних програм, інші внутрішні та зовнішні стейкхолдери. Склад РСР

затверджується директором коледжу за пропозиціями циклових комісій викладеними у протоколі /витягу засідання ЦК, з дотриманням принципів гендерного балансу та галузевого представництва.

Персональний склад (РСР) коледжу затверджується наказом директора за поданням та погодженням голів випускових ЦК.

Голову РСР коледжу обирають на першому (організаційному) засідання.

Заступника голови РСР коледжу – функції ще не визначені...

Секретар РСР коледжу забезпечує організаційну підтримку роботи Ради, зберігає інформаційно-документне забезпечення РС.

Коледжем призначається з числа педагогічних працівників відповідальна особа організаційного супроводу РС коледжу, яка здійснює комунікацію між РС спеціальностей,

РСР коледжу організовує свою роботу за планом, який розробляють спільно з випусковими ЦК, який затверджуються Директором Коледжу. План містить форми роботи (засідання, круглі столи, дискусії та інші форми комунікації, їх регламент, визначення формату (офлайн/онлайн/дистанційно), доступу (посилання) та платформи їх проведення (ЗУМ,ГУГЛ МІТ).

РСР має право звертатися з поданнями, пропозиціями та рекомендаціями до керівництва коледжу, інших структурних підрозділів коледжу та до посадових осіб.

Інформаційні матеріали про діяльність РСР (плани роботи, звіти, протоколи засідань, організація та фіксація спільних заходів, участь у засіданнях ЦК, методичної ради, педагогічної ради тощо) оприлюднюються на веб-сайті коледжу або в інший спосіб.

Коледж та випускові ЦК організаційно і технічно забезпечують роботу Ради /роботодавців.

Загальну координацію діяльності Ради стейкхолдерів/роботодавців здійснює директор коледжу.

Зобов'язання адміністрації коледжу - забезпечення прозорості та публічності опитувань стейкхолдерів/роботодавців (наявність публічної і прозорої уніфікованої інформаційної системи на сайті коледжу).

Вплив стейкхолдерів/роботодавців на якість освітньо-професійних програм здійснюється через тісну взаємодію з цикловими комісіями через надання пропозицій щодо змісту і організації освітнього процесу та допомогу в створенні умов для їх реалізації.

Стейкхолдери/роботодавці рецензують освітні програми спеціальностей в частині фахової підготовки, але не втручаються в процедури здійснення освітнього процесу та академічної складової щодо формування результатів навчання із інтегральної та загальноосвітньої компетентностей здобувачів освіти.

Рішення РСР коледжу можуть бути оскаржені коледжем у порядку визначеному функціонування РСР, який має бути оприлюднений. За результатами скарги приймається обґрунтоване рішення.

Коледж систематично підвищує ефективність взаємної співпраці із стейкхолдерами/роботодавцями і власну конкурентоспроможність в умовах сучасного освітнього ринку.

Структурні підрозділи коледжу за відповідними напрямками діяльності повинні:

- обмінюватися інформацією щодо проблемних питань процесів забезпечення якості ФПО з оцінювання результатів навчання здобувачів ФПО з внутрішніми стейкхолдерами на рівні відповідальності ;
- впроваджувати пропозиції стейкхолдерів та публічно висвітлювати результати їх діяльності (на електронних ресурсах, веб-сайті, інформаційних стендах).