

**Захарова Юлія Ігорівна**

*аспірант*

*Національного транспортного університету*

**Zakharova Yuliia**

*Graduate Student of the*

*National Transport University*

*ORCID: 0000-0002-8728-1460*

**ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДО  
ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У СФЕРІ  
ВИЩОЇ ОСВІТИ  
RESEARCH OF THE DEVELOPMENT AND PROPOSALS FOR THE  
APPLICATION OF STAKEHOLDER THEORY IN THE FIELD OF  
HIGHER EDUCATION**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню розвитку теоретичної концепції зацікавлених сторін та опису її основних положень, а також розгляду основних інструментів застосування методів аналізу стейкхолдерів. Проаналізовано історію виникнення теорії зацікавлених сторін та описано її різновиди. З'ясовано сутність поняття «стейкхолдери» та узагальнено підходи до визначення та групування стейкхолдерів. Розглянуто аналітичні інструменти, які використовуються під час обґрунтування стейкхолдерів та їх груп.*

*В значенні зацікавленої особи термін «стейкхолдер» з'явився у 1708 р., пізніше дискусія щодо зацікавлених сторін активізувалася аж у 1930-х роках. У сучасному вигляді теорія стейкхолдерів поширюється з середини 80-х років ХХ століття, запропонована і сформульована Е. Фріменом в*

рамках концепції етики бізнесу та описана у праці «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». Так, згідно з його визначенням, «стейкхолдер – це група (індивід), діяльність якої передбачає вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [30, с. 27]. У сучасному розумінні стейкхолдери – це фізичні та юридичні особи, які мають інтерес до діяльності організації, певною мірою залежать від неї та можуть мати вплив на її діяльність [11].

Визначено, що ідентифікація та оцінка впливу стейкхолдерів здійснюється за допомогою широкого арсеналу інструментів. У статті розглянуті та описані такі з них, як: матриця стейкхолдерів, таблиця інтересів зацікавлених сторін, карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map), система показників відповідальності (модель ASC), метод «Мозкового штурму» (Brainstorming), модель А. Менделоу (матриця «влада/інтерес»), модель значущості Мітчелла, а також модель диференціації стейкхолдерів Р. Саважа.

Таким чином, з'ясовано, що стейкхолдер-аналіз – це метод кількісного та якісного аналізу інформації щодо виявлення груп (або окремих осіб), інтереси яких мають бути враховані протягом усього життєвого циклу організації або проєкту.

**Ключові слова:** стейкхолдер, зацікавлені сторони, матриця стейкхолдерів, таблиця інтересів зацікавлених сторін, карта зацікавлених сторін, модель ASC, модель А. Менделоу, модель значущості Мітчелла.

**Summary.** The article is devoted to the research of the development of the theoretical concept of stakeholders and the description of its main provisions, as well as the consideration of the main tools for the application of stakeholder analysis methods. The history of the emergence of the theory of stakeholders is analyzed and its varieties are described. The essence of the concept of "stakeholders" was found out and approaches to the definition and grouping of

stakeholders are summarized. Analytical tools used during the justification of stakeholders and their groups are considered.

In the sense of an interested person, the term "stakeholder" appeared in 1708, later the discussion about stakeholders intensified as early as the 1930s. In its modern form, the theory of stakeholders has been spreading since the mid-80s of the 20th century, proposed and formulated by E. Freeman within the concept of business ethics and described in the work "Strategic management: the concept of stakeholders". Thus, according to his definition, "a stakeholder is a group (individual) whose activity involves influencing the organization's achievement of its goals or the organization's work as a whole" [30, p. 27]. In the modern sense, stakeholders are physical persons and legal entities who have an interest in the organization's activities, depend on it to some extent and can have an influence on its activities [11].

It was determined that the identification and assessment of the influence of stakeholders is carried out using a wide set of tools. The article considers and describes such of them as: stakeholder matrix, table of interests of stakeholders, map of stakeholders (Stakeholder's Map), system of responsibility indicators (ASC model), method of "Brainstorming", model of A. Mendelow (matrix "power/interest"), Mitchell's model of significance, as well as R. Savage's model of stakeholder differentiation.

Thus, it was found out that stakeholder analysis is a method of quantitative and qualitative analysis of information to identify groups (or individuals) whose interests should be taken into account throughout the life cycle of an organization or project.

**Key words:** stakeholder, interested parties, stakeholder matrix, stakeholder interest table, stakeholder's map, ASC (accountability scorecard), ASC model, A. Mendelow's model, Mitchell's significance model.

**Постановка проблеми.** Забезпечення якості вищої освіти – складний багатогранний процес, який включає політику, заходи та практику, спрямовані на досягнення, підтримку або покращення якості вищої освіти. На сучасному етапі – це пріоритетне завдання закладів вищої освіти в Україні та світі. Залучення та задоволення усіх зацікавлених сторін до процесів забезпечення якості освіти, а також врегулювання взаєвідносин між ними, потребують використання нових методів менеджменту. Ось чому все більшої популярності набуває використання методів аналізу стейкхолдерів у сфері вищої освіти. В умовах реформування системи вищої освіти в Україні та її інтеграції в світовий освітній простір, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін набуває все більшої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обґрунтуванню поняття стейкхолдерів, а також поясненню концепції зацікавлених сторін присвятили свої праці Р. Стюарт, Н. Адлен та М. Дошер [18], Р. Акофф [27], Е. Фрімен [30-32], Т. Дональдсон та Л. Престон [29], Р. Мітчелл, Б. Агл та Д. Вуд [36], А. Менделоу [34], Р. Саваж [39], сучасні дослідники Г. А. Мендозаа і Р. Прабгул [35], Р. Гомес та Л. Гомес [33]. Питання аналізу зацікавлених сторін не є новим і для української науки, дослідженням теоретичних та прикладних аспектів щодо теорії стейкхолдерів займалися І. Дегтярєва [9], І. Олексів [17], Н. Доценко, І. Гончар та Ю. Жебель [10], А. Аммарі [2], В. Чепак [22] та інші науковці.

Наведений у статті аналіз підходів свідчить про те, що концепція зацікавлених сторін багатоаспектна та має різне трактування в залежності від сфери застосування, цілей організації чи проекту та специфіки самих стейкхолдерів. Поряд з цим існує необхідність у комплексному вивченні теорії стейкхолдерів.

**Мета дослідження** – з'ясувати сутність поняття стейкхолдера та теоретичної концепції зацікавлених сторін, дослідити теоретичні аспекти застосування методів аналізу стейкхолдерів.

**Виклад основного матеріалу.** Існує безліч визначень поняття стейкхолдерів (груп впливу). Ми можемо трактувати їх як будь-яку групу чи індивіда, які здатні впливати на діяльність організації. Теорія стейкхолдерів стверджує, що цілі організацій мають брати до уваги різноманітні інтереси різних сторін, які представлятимуть певний тип неформальної коаліції [8].

Термін «стейкхолдер» в первинному значенні як зацікавлена особа з'явився у 1708 р., але акцент економічної теорії щодо концепції взаємовідносин із зацікавленими особами сягає витоків індустріалізму XIX століття та ґрунтується на ідеалах кооперації та взаємності [15]. Пізніше дискусія щодо зацікавлених сторін активізується у 1930-х роках. В 1963 році поняття «зацікавленість сторін» застосували у своїй доповіді Р. Стюарт, Н. Адлен та М. Дошер, вони використали термін «стейкхолдер» у значенні «законний претендент на щось, що має цінність» [18, с. 190].

В середині 1970-х років група американських дослідників на чолі з Р. Акоффом почали використовувати дещо модифіковану концепцію стейкхолдерів. Вчений визначав групами зацікавлених осіб не лише існуючих в даний момент стейкхолдерів, а й майбутні покоління. За його твердженням керівники не повинні приймати рішення, які обмежують спектр можливостей для майбутніх поколінь. Вважаючи організацію відкритою системою, він був переконаний, що багато суспільних проблем можна вирішити завдяки перелаштуванню основних інститутів та налагодженню ефективної взаємодії усіх зацікавлених сторін у системі [15; 27].

У сучасному вигляді теорія стейкхолдерів поширюється з середини 80-х років XX століття, запропонована і сформульована Е. Фріменом в рамках концепції етики бізнесу та описана у праці «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [31]. Так, згідно з Е. Фріменом, «стейкхолдер – це група (індивід), діяльність якої передбачає

вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [30, с. 27]. Відповідно до положень цієї теорії управлінці у своїй діяльності не повинні орієнтуватися виключно на потреби акціонерів або власників підприємства, вони мають задовольняти інтереси та потреби й інших зацікавлених сторін (наприклад, працівників, клієнтів, постачальників), які можуть впливати на результативність підприємства.

Варто зауважити, що сам Е. Фрімен [30, с. 27] вважав свою теорію практично скерованою, метою якої є допомога в «більш ефективному управлінні організацією». Подальші ж наукові пошуки автора були спрямовані на розробку теоретичних і методологічних аспектів теорії стейкхолдерів. Так, в 1994 році ним було сформульовано питання, хто (або що) є зацікавленими сторонами компанії? Та на кого (чи на що) мають звертати увагу управлінці? [32, с. 409-421]. Таким чином, подальше опрацювання теоретичних і методологічних аспектів теорії зацікавлених сторін приводять Р. Фрімена до ідеї трансформації корпоративної соціальної відповідальності у «відповідальність компанії перед заінтересованими сторонами» [7, с. 8-9; 32, с. 409-421].

Т. Дональдсон та Л. Престон [29, с. 65] вважають, що стейкхолдерів можна ідентифікувати через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, яку вони очікують випробувати або відчують в результаті дії або бездіяльності організації. Розвиваючи далі цю теорію Л. Престон у спільній праці з Дж. Постом та С. Саксом, визначає взаємовідносини зі стейкхолдерами як найважливіший ресурс, яким повинні керувати управлінці, і кінцеве джерело організаційного багатства [37]. Вчені наголошують, що саме ці відносини між групами й індивідами, зацікавленими в діяльності конкретного підприємства, досліджує теорія зацікавлених сторін [6, с. 157]. Пізніше Л. Престон продовжував свої міркування та зазначав, що люди та групи, які отримують користь тільки в



тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавленими в її діях [38, с. 151].

Серед сучасників значно розширив сутність поняття стейкхолдера П. Данселмі, він вважає, що це люди або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу, ризику, що виникає у зв'язку з діями організації» [28, с. 27].

Починаючи з 2010-х років дослідники Г. А. Мендозаа і Р. Прабгул [35, с. 177-190], Р. Гомес та Л. Гомес [33] почали вивчати інституційну структуру колективного «дерева цінностей» стейкхолдерів, їх мережеві зв'язки і взаємовпливи, а також механізм голосування при визначенні важливості і переваги кожної зацікавленої сторони. Вони запропонували механізм прийняття рішень, який враховує законодавство та потреби впливових стейкхолдерів [5, с. 53].

Таким чином, стислий огляд еволюції розвитку теорії зацікавлених сторін дає підстави вважати, що з розвитком суспільства суттєво зростає значення взаємовідносин зі стейкхолдерами у веденні підприємницької діяльності. Однак, не зважаючи на тривале існування теорії стейкхолдерів, досі немає спільної думки серед науковців щодо трактування даного терміну.

Відповідно до стандарту взаємодії з зацікавленими сторонами AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard), від 2015 року, розробленому Інститутом соціальної та етичної звітності (Великобританія, Лондон), «стейкхолдери» (зацікавлені сторони) – це групи, що мають вплив на діяльність організації чи / або спроможні відчувати на собі вплив від її дій, послуг або продукції та пов'язані з ними результати. Це не стосується всіх тих, хто може мати знання чи погляди про організацію. Організації мають багато зацікавлених сторін, які можуть відноситися до окремих типів та рівнів залучення, і часто мають різні, а іноді й суперечливі інтереси та проблеми [14, с. 96; 26].

У збірці знань з управління проєктами стейкхолдери визначаються як особи, групи або організації, які можуть впливати, на які можна вплинути або які можуть сприймати себе схильними до впливу на рішення, дії або результати проєкту [25].

У вітчизняній літературі термін «стейкхолдер» також став звичним в управлінській практиці, але досі немає єдиної думки щодо змісту даної наукової дефініції. Так, Дегтярьова І.Б. [9, с. 29] вважає, що стейкхолдерів варто розглядати як фізичних та юридичних осіб, зацікавлених і здатних впливати на розвиток підприємства. Схожим чином визначає стейкхолдерів І. Олексів [17], він вважає, що це – група економічного впливу підприємства, які мають фактичний вплив на певні етапи ланцюга створення вартості, прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких соціально-економічних суб'єктів.

Н.В. Доценко, І. А. Гончар та Ю. Ю. Жебель [10, с. 150] у своїй спільній праці зазначають, що стейкхолдери – це активи проєкту, проте не пояснюють, кого саме варто відносити до стейкхолдерів проєктів. На думку науковців, зацікавлені сторони не завжди мають позитивний вплив на проєкт, тому необхідно враховувати також можливість їх негативного впливу.

На думку Аммарі А.О. [2, с. 151] стейкхолдерами слід визнавати будь-яку особу або групу осіб, що впливають на діяльність організації або відчують на собі вплив цієї діяльності, а також ті, що можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства.



Науковиця В. Чепак [22, с. 14] визначає стейкхолдерів як групу (індивіда) всередині організації чи в зовнішньому середовищі, або інші організації, внесок яких є основою успіху даної структури.

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можемо узагальнити та дати коротке визначення поняття стейкхолдера (від англ. stakeholders), зацікавленої сторони — це фізичні та юридичні особи, які мають інтерес до діяльності організації, певною мірою залежать від неї та можуть мати вплив на її діяльність [11].

В освітньому просторі поняття «стейкхолдер» з'явилося у 2015 році [12, с. 99]. Для вищої освіти, стейкхолдери – це зацікавлені сторони, що безпосередньо чи опосередковано причетні до визначення пріоритетних напрямів розвитку вищої освіти, та впливають на їх стан та інтереси [4], тобто, це всі особи та організації, що мають вплив на освітній процес та створення якісного освітнього продукту/послуги, і, як результат, сприяють формуванню конкурентоспроможного фахівця та є основою успіху закладу вищої освіти [14, с. 96].

Ідентифікація та оцінка впливу стейкхолдерів нині здійснюється за допомогою широкого арсеналу інструментів. Розглянемо основні з них:

1. **Матриця стейкхолдерів** – інструмент, метою якого є полегшення побудови тактики взаємодії із зацікавленими сторонами, та який відображає рівень впливу, підтримки та інтересу стейкхолдерів до проєкту. Матриця являє собою квадрат, який поділений на чотири частини, для її створення використовують систему координат. По горизонталі визначається відношення стейкхолдера до проєкту від лояльного до негативного, а по вертикалі – сила впливу стейкхолдера від слабкого до значного (рис. 1).



Рис. 1. Матриця стейкхолдерів

Джерело: [16]

Матриця корисна для визначення впливовості та значимості кожного стейкхолдера для проєкту. Проте при використанні матриці стейкхолдерів варто пам'ятати, що вплив та зацікавленість стейкхолдерів є змінною величиною, тому потрібно регулярно оцінювати актуальність матриці та оновлювати її [24].

2. **Таблиця інтересів зацікавлених сторін** є розширеною версією списку, в якому вказуються дані кожного стейкхолдера, рівень його впливу та відношення до проєкту. Також ця інформація доповнена полями про потреби/вимоги стейкхолдера, його очікування, рівень зацікавленості, вплив компанії на стейкхолдера, можливі проблеми, комунікації, а також стратегія взаємодії (рис. 2).

Як і матриця стейкхолдерів, таблиця інтересів формується після визначення усіх зацікавлених сторін. Вона сприяє детальнішому вивченню стейкхолдерів, оперативному виявленню та вирішенню проблем, підвищенню залученості учасників до проєкту тощо [24].

Критерії	Стейкхолдер 1	Стейкхолдер 2	...
<b>Організація/Посада/Статус</b>			
<b>Рівень впливу проекту на стейкхолдера.</b> Результат оцінки вказують літерами H (high – високий), L (low – низький), M (medium – середній)			
<b>Рівень залучення або впливу стейкхолдера на проєкт</b> (H, L, M)			
<b>Потреби/вимоги.</b> Що потрібно стейкхолдеру, що для нього значуще			
<b>Очікування.</b> Яких результатів чекає стейкхолдер, на які дії та комунікації розраховує, що очікується від нього			
<b>Рівень зацікавленості.</b> До якого кола належить стейкхолдер ((1 – союзники; 2 – підтримуючі; 3 – нейтральні; 4 – неохоче беруть участь; 5 – опоненти)			
<b>Ймовірні проблеми.</b> Які є ризики, як їм запобігти, що робити			
<b>Стратегія залучення до проєкту</b>			
<b>Комунікації.</b> Як стейкхолдер спілкується з компанією/проєктом, оптимальні формати, наявність фідбека тощо.			

**Рис. 2. Таблиця інтересів зацікавлених сторін**

*Джерело:* [21]

**3. Карта зацікавлених сторін (Stakeholder’s Map)** – ще один інструмент візуалізації стейкхолдерів, наочне представлення їх взаємовідносин, що також дозволяє визначити який вплив на учасників проєкту має лідер. Формами візуалізації можуть бути презентації, схематичне зображення тощо.

Створення Stakeholder’s Map включає етапи ідентифікації (окреслення актуальних стейкхолдерів), аналізу (дослідження інтересів), візуалізації (ілюстрацію стейкхолдерів і їх зв’язку з цілями організації) та пріоритезації (вибір ключових стейкхолдерів [22, с. 15; 23, с. 62]).

В центрі Stakeholder’s Map розміщують лідера — найбільш значущу особу в проєкті. На відстані від нього додають зацікавлених сторін. При цьому, вищий вплив лідер має на стейкхолдера, який знаходиться ближче до центру. Карта містить три зони - зону повноважень/відповідальності (особи, які безпосередньо підпорядковуються лідеру), зону прямого впливу (особи, що не є підлеглими лідера, але можуть взаємодіяти з ним), зону

опосередкованого впливу (ті особи, на яких лідер не має прямого впливу)  
(рис. 3).

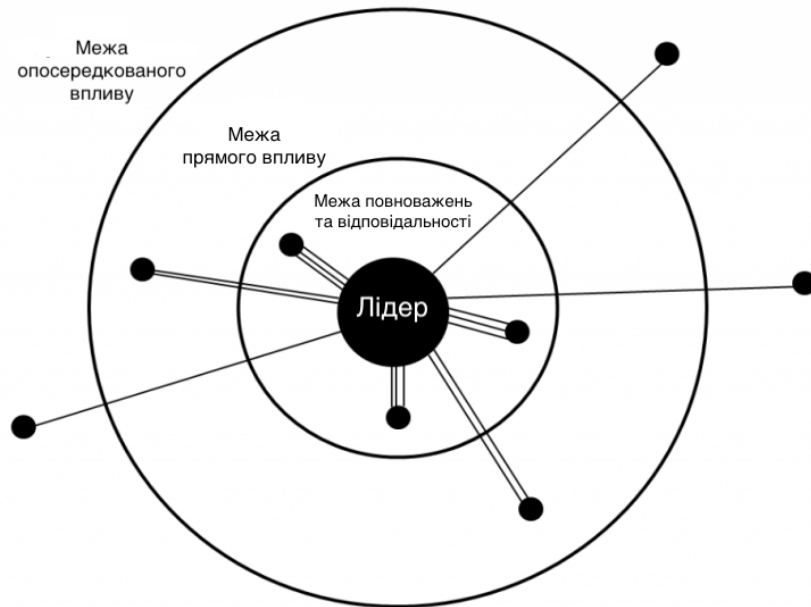


Рис. 3. Карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map)

Джерело: [21]

Початковий варіант Stakeholder's Map може вміщати зовелику кількість стейкхолдерів. Тому після складання вона аналізується щодо важливості зацікавлених сторін, та виключаються ті, взаємодія з якими не має значного впливу на проєкт. Важливість оцінюється за рівнем інтересу «високий/низький» та рівнем впливу «сильний/слабкий» [24].

4. Система показників відповідальності (модель ASC – Accountability Scorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, за допомогою поєднання двох типів зв'язків – внесків і стимулів. На першому етапі застосування даної моделі відбувається ідентифікація зацікавлених сторін, на другому – здійснюється визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої сторони, та стимулів, наданих їм підприємством. Третім етапом є ранжування внесків і стимулів за їх важливістю. Наступний етап - визначення головних показників для кожного

внеску і стимулу. На останньому етапі відбувається аналіз вибраних показників і їх вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень [19].

5. **Метод «Мозкового штурму»** (англ. – *Brainstorming*), основною метою якого є створення широкого або різноманітного набору варіантів. Для його реалізації формується проєктна група, проводиться анкетування тощо, в результаті чого визначаються усі зацікавлені сторони, їх характеристики та ступінь важливості для проєкту, місце в системі управління, а також складається план взаємодії та їх вплив на результати проєкту [13, с. 331].

6. **Модель А. Менделоу (матриця «влада/інтерес»)** – передбачає ідентифікацію стейкхолдерів залежно від їх ставлення до влади, якою вони володіють, та від їх інтересів [15]. «Влада» - це рівень повноважень, що визначає здатність стейкхолдерів впливати на успішність реалізації проєкту, а «інтерес» – рівень зацікавленості стейкхолдерів, їх бажання впливати на результати реалізації проєкту. Інтегрований показник – вплив зацікавленої сторони визначається шляхом перемножування влади та інтересу (рис. 4) [34, с. 61].

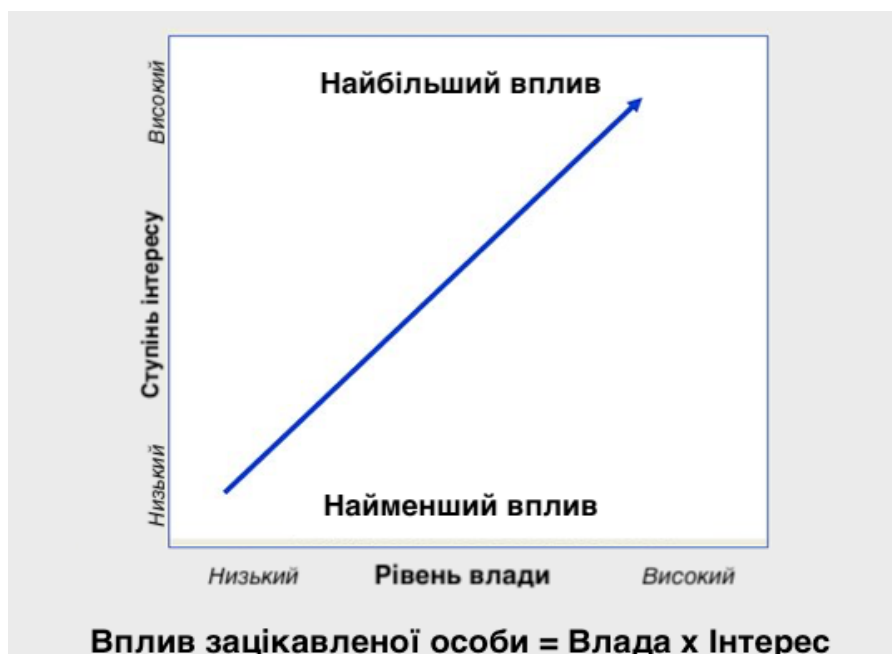


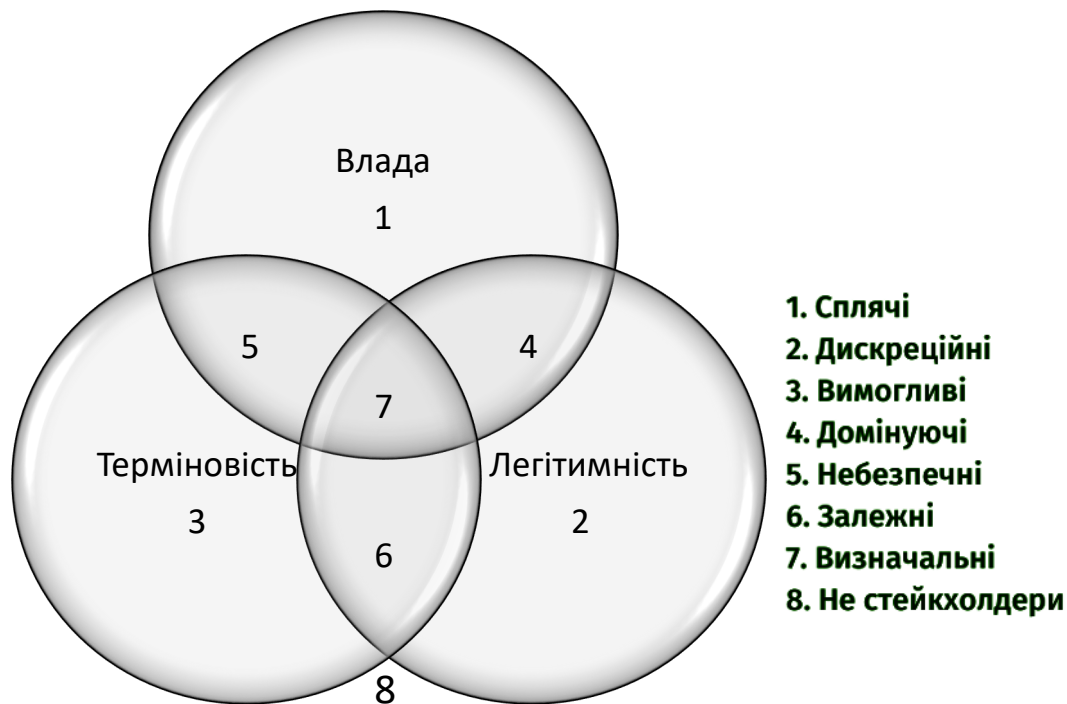
Рис. 4. Модель Менделоу

Джерело: [15]

7. **Модель значущості Мітчелла** – передбачає визначення зацікавлених сторін шляхом розуміння їх важливості для проєкту [36, с. 351]. В основі типології даної моделі три чинники впливу на прийняття управлінських рішень:

- влада (power) - це здатність стейкхолдера впливати на інших стейкхолдерів задля досягнення бажаних результатів;
- легітимність (legitimacy) - доцільність участі стейкхолдера;
- терміновість (urgency) - це потреба негайної дії.

Дана модель дає змогу визначити відносну цінність того чи іншого стейкхолдера для проєкту (Рис. 5).



**Рис. 5. Модель значущості Мітчелла**

*Джерело: [3]*

Кожне з кіл, зображених на рис. 5, детермінує стейкхолдерів за владою, терміновістю і легітимністю, та, залежно від комбінацій впливу, визначається сім категорій стейкхолдерів. Три категорії стейкхолдерів (сплячі, дискреційні та вимогливі) володіють лише одним із факторів, це -



латентні стейкхолдери. Ще три категорії (домінантні, небезпечні та залежні) – двома факторами, це ті стейкхолдери, що очікують. І одна категорія стейкхолдерів володіє всіма трьома факторами – це визначальні або категоричні стейкхолдери, вони найважливіші, їх вимоги варто задовільняти в першу чергу [15].

**8. Модель диференціації стейкхолдерів Р. Саважа.** Розробник пропонує диференціювати стейкхолдерів, враховуючи рівень їх загрози та взаємодії з організацією. Його типологія обумовлена визначенням ймовірності зацікавленої сторони бути загрозою для організації та її готовності до співпраці. Якщо вірогідність взаємодії і загрози висока, варто дотримуватися стратегії переговорів; коли присутня висока загроза і низька взаємодія – стратегії захисника; при високому рівні взаємодії і низькій загрозі – стратегії залучення; якщо рівень загрози та взаємодії низькі слід дотримуватися стратегії спостереження, задля відстежування можливою зміни їх статусу. На думку вченого, велику увагу потрібно приділяти стейкхолдерам з високим рівнем взаємодії, оскільки, вони несуть найбільшу користь [39, с. 61-75].



**Рис. 6. Модель диференціації стейкхолдерів Р. Саважа**

*Джерело:* [1, с. 25]

Таким чином, розглянуті основні інструменти методу аналізу стейкхолдер, більшість з них дають змогу визначити, що більшість з них спрямовані саме на ідентифікацію та класифікацію зацікавлених сторін. Встановлено, що стейкхолдер-аналіз є методом кількісного та якісного аналізу інформації щодо виявлення окремих осіб або груп, інтереси яких мають бути враховані протягом усього життєвого циклу проєкту. Тому, можемо констатувати, що основна мета методу аналізу стейкхолдерів – це виявлення потенційних суперечок між проєктом та сторонами, зацікавленими у ньому, а також інтенсивність їх впливу на цілі проєкту.

Підхід аналізу стейкхолдерів може бути застосований у вищій освіті, де кожна зацікавлена сторона має свою частку впливу на рівень якості освіти. Так, описуючи стейкхолдерів у вищій освіті, Н.Л. Савицька [20, с. 49] розділяє їх на зовнішніх та внутрішніх, де до перших належать сім'я, бізнес, соціум, держава, а до других – профільне відомство, адміністрація закладу освіти, студенти, науково-педагогічний колектив. Н. Криштанович [14, с. 96] також виділяє внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів вищої освіти. Проте, на її думку, внутрішні стейкхолдери ЗВО – це безпосередні учасники освітнього процесу, які мають прямий вплив на формування освітнього продукту – фахівця. До них належать персонал, науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти та їхні батьки. При цьому, зовнішніми стейкхолдерами є учасники, що здійснюють управлінські дії в освітньому середовищі та сприяють формуванню репутації закладу вищої освіти, який здатний підготувати фахівця високого класу. Сюди відносяться державні інституції, заклади вищої освіти, абітурієнти, випускники, конкуренти, роботодавці, інвестори, фонди, засоби масової інформації, громадські організації, наукові спілки тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, в статті було здійснено теоретичний аналіз поняття «стейкхолдер» з точки зору різних підходів, розглянуто основні положення теорії зацікавлених

сторін, а також описано основні інструменти методу аналізу стейкхолдерів. Тож, можемо зробити висновок, що для закладу вищої освіти, всі особи або групи, які безпосередньо чи опосередковано впливають на якість освітнього процесу, є його зацікавленими сторонами, чий інтереси необхідно враховувати під час діяльності ЗВО. А одним з найважливіших завдань дослідження теорії стейкхолдерів для сфери вищої освіти є питання визначення на практиці саме тих груп зацікавлених сторін, які є важливими та чий інтереси потрібно враховувати, зважаючи на те, що кількість зацікавлених сторін в освітньому процесі може бути дуже великою. Тож, перспективним напрямком наших подальших досліджень є виявлення усіх зацікавлених сторін в системі забезпечення якості вищої освіти, а також їх аналіз, визначення їх ролі та впливу в цій системі.

### Література

1. *Азарова І. Б. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні інвестиційно-будівельними проектами житлового будівництва : дис. ... кандидата тех. наук : 05.13.22. Одеса, 2015. 146 с. URL: [https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova\\_d.pdf](https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf) (дата звернення: 18.08.2023)*
2. *Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8. С. 150-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20) (дата звернення: 14.08.2023)*
3. *Аналіз стейкхолдерів: модель значущості (Salience Model). Про бізнес-аналіз українською : вебсайт. 2023. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/01/03/analiz-stejkhoderiv-model-znachushhosti-salience-model/> (дата звернення: 01.09.2023)*
4. *Баришевська І. В. Корабахіна А. Ю. Особливості впливу стейкхолдерів на розвиток освітнього простору вищого навчального закладу. Модернізація інформаційно-ресурсного забезпечення освітнього*

- простору навчальних закладів : збірник тез доповідей міжнар. науково-практичної конференції. К. : Агроосвіта, 2016. С. 65-68. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia\\_Barishvskaya\\_Korabahina\\_2016.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia_Barishvskaya_Korabahina_2016.pdf) (дата звернення: 14.08.2023)*
5. Галушка З. І. Соціальний цикл розвитку організації: стратегії виживання в умовах невизначеності. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка. 2021. № 830. С. 2-58. doi: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-1>*
  6. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт. 2016. Вип. 1. С. 156-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2016\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27) (дата звернення: 01.09.2023)*
  7. Гнатовська К. Д. Аналіз стейкхолдерів в процесі формування та реалізації політики на прикладі аналізу екологічної політики міськради Кривого Рогу 2016-2018 рр. : кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2021. 82 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126aee-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content> (дата звернення: 18.08.2023)
  8. Грішнова О. С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрямки розвитку. *Вісник Київського національного ун-ту імені Тараса Шевченка. Серія Економіка. 2014. Вип. 5. С. 11-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2014\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_5_4) (дата звернення: 18.08.2023)*
  9. Дегтярьова І.Б. Економічна діагностика : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 112 с.
  10. Доценко Н.В., Гончар І.А., Скрынник А.И., Жебель Ю.Ю. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках

- повищення життєспособності проекту. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. Х. : НАУ «ХАІ». 2015. № 2 (72). С. 150-154.
11. Зовнішні стейкхолдери освітніх програм університету. *Відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України : вебсайт*. URL: <https://eq-sector.tdmu.edu.ua/zovnishni-steikkholdery-osvitnikh-prohram-universytetu> (дата звернення: 14.08.2023)
  12. Коваленко О. Поняття «стейкхолдер» та їх роль у роботі сучасного університету. *Нові технології навчання*. 2021. № 95. С. 98-105. doi: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11>
  13. Конопліна О.О. Особливості взаємодії стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 327-334. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33755094.pdf> (дата звернення: 26.08.2023)
  14. Криштанович С. Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. 2(48). С. 93-103. doi: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505>
  15. Левченко Н.М. Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору. *Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств* / за ред. Ткаченко А. М. Запоріжжя : ЗНТУ. 2019. 220 с. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/4899> (дата звернення: 14.08.2023)
  16. Назарок П. Win-win стратегія: як знайти спільну мову зі стейкхолдерами. *House of Knowledge : вебсайт*. 2020. URL: [\*International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"\*  
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9>](https://k-</a></li></ol></div><div data-bbox=)

house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/ (дата звернення: 01.09.2023)

17. Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів : монографія. Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2013. 292 с.
18. Подольская Е. А. Стейкхолдерский подход в системе образования: модели и стратегии взаимодействия. *Взаимодействие образовательных учреждений со стейкхолдерами: веление времени : материалы XV междунар. науч.-практ. конф., Харьков, 16 февр. 2017 г.* / М-во образования и науки Украины, Ин-т высшего образования НАПН Украины, Харьк. гуманитар. ун-т «Нар. укр. акад.» [и др. ; редкол.: Е. В. Астахова (гл. ред.) и др.]. Харьков : [Изд-во НУА], 2017. 308 с. С. 190-191. URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/.2017.02.08.pdf> (дата звернення: 15.08.2023)
19. Редченко К.І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік. *Економіка промисловості*. 2008. № 4. С. 59-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2008\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2008_4_9) (дата звернення: 22.08.2023)
20. Савицька Н. Л. Інституціональні проблеми взаємодії стейкхолдерів у вищій освіті. *Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації [Текст] : зб. наук. ст. учасників Шостої Всеукр. наук.-практ. конф.* Полтава : Скайтек, 2015. С. 48-52.
21. Стерненко М. Стейкхолдери: що таке і чому важливі. *Smartik : вебсайт*. 2022. URL: <https://smartik.kiev.ua/stejkholdersy-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/> (дата звернення: 01.09.2023)
22. 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) (дата звернення: 14.08.2023)



23. Шевченко Н. О., Хитько М. М. Роль стейкхолдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. *Філософія і культура в мінливості сьогодення : матеріали всеукр. філософ. читань з нагоди Всесвітнього Дня Філософії (UNESCO), 24 листопада 2020 р.* Дніпро : НТУ "ДП", 2020. С. 60-66. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/158420> (дата звернення: 10.08.2023)
24. Шевченко Т. Стейкхолдери проєкту: хто такі та чому важливо налагодити з ними комунікацію. *Wizeclub Блог : вебсайт.* 2023. URL: <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/> (дата звернення: 05.08.2023)
25. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard AN-SI/PMI 08-001-2012). Fifth edition. USA : Project Management Institute, 2013. 589 p.
26. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (AA1000SES–2015). *Account Ability.* URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> (дата звернення: 01.09.2023)
27. Ackoff R. L. *The Art of Problem Solving.* Wiley, 1978. 214 p.
28. D'Anselmi P. *Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility.* Free Press. New York, 2011. P. 27.
29. Donaldson T., Preston L. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.* *Academy of Management Review.* 1997. № 1. P. 65–66.
30. Freeman R. E. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach.* Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. 704 p.
31. Freeman R. E. *Strategic management: a stakeholder approach.* Cambridge: Cambridge University Press. 2010. 276 p.
32. Freeman R. E. *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions.* *Business Ethics Quarterly.* 1994. Vol. 4, No. 4. P. 409–421.

33. Gomes R. C., Liddleb J., Gomesc L. O. M. Five-Sided Model of Stakeholder Influence a crossnational analysis of decision making in local government. *Public Management Review*. 2010. Vol. 12, Is. 5. P. 701-724. doi: <https://doi.org/10.1080/14719031003633979>
34. Mendelow A. Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, 1991. Vol. 5, Is. 2. P. 61.
35. Mendozaa G. A., Prabhub R. Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2009. Vol. 16, Is. 3. P. 177–190. doi: <https://doi.org/10.1080/13504500902919672>
36. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, № 4. P. 853-888.
37. Post J.E., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California, 2002. 320 p.
38. Preston L. Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review*. 2004. Vol. 11, No. 3. P. 151.
39. Savage G.T., Nix T.W. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 1991. Vol. 5, № 2. P. 61-75.

## References

1. Azarova, I. B. (2015). Tsinnisno-orientovanyi pidkhid v upravlinni investytsiino-budivelnymy proektamy zhytlovoho budivnytstva [A value-oriented approach in the management of investment and construction projects of residential construction]. *Candidate's thesis*. Odesa, 146 s.

Retrieved from [https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova\\_d.pdf](https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf)  
[in Ukrainian].

2. Ammari, A.O. (2012). Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Stakeholders classification based on mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 8, 150-155. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20) [in Ukrainian].
3. Analiz steikkholderiv: model znachushchosti (Salience Model) [Stakeholder analysis: Salience Model]. (2023). *Pro biznes-analiz ukrainskoiu: vebsait – About business analysis in Ukrainian: website*. <https://www.ba.in.ua>. Retrieved from <https://www.ba.in.ua/2023/01/03/analiz-stejkhholderiv-model-znachushhosti-salience-model/> [in Ukrainian].
4. Baryshevska, I. V., & Korabakhina, A. Yu. (2016). Osoblyvosti vplyvu steikkholderiv na rozvytok osvitnoho prostoru vyshchoho navchalnoho zakladu [Features impact stakeholders on development educational space of the university]. Proceedings of the Conference: *Modernizatsiia informatsiino-resursnoho zabezpechennia osvitnoho prostoru navchalnykh zakladiv: zbirnyk tez dopovidei mizhnar. naukovo-praktychnoi konferentsii – Modernization of information and resource provision of the educational space of educational institutions: a collection of abstracts of international reports. scientific and practical conference*. K.: Ahrosvita. (pp. 65-68). Retrieved from [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia\\_Barishevskaya\\_Korabahina\\_2016.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia_Barishevskaya_Korabahina_2016.pdf) [in Ukrainian].
5. Halushka, Z. I. (2021). Sotsialnyi tsykl rozvytku orhanizatsii: stratehii vyzhyvannia v umovakh nevyznachenosti [Strategic stakeholder management: theoretical concept and features of application]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha. Seriiia Ekonomika – Scientific herald of Chernivtsi University. Series*

- Economics*, 830, 2-58. doi: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-1> [in Ukrainian].
6. Hatsenko, L. V. (2016). Teoriia zatsikavlenykh storin (steikkholderiv): istoriia rozvytku ta problemni pytannia dlia podalshykh doslidzhen. *Vodnyi transport – Water transport*, 1, 156-160. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2016\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27) [in Ukrainian].
  7. Hnatovska, K. D. (2021). Analiz steikkholderiv v protsesi formuvannia ta raelizatsii polityky na prykladi analizu ekolohichnoi polityky miskrady Kryvoho Rohu 2016-2018 rr. [Analysis of stakeholders in the process of policy formation and realization on the example of the analysis of the environmental policy of the city council of Kryvyi Rih 2016-2018]. *Master's thesis*. Kyiv, 82 s. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126aee-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content> [in Ukrainian].
  8. Hrishnova, O. S. (2014). Sotsialna vidpovidalnist universytetiv Ukrainy: porivnialnyi analiz ta osnovni napriamky rozvytku [Social responsibility of Ukrainian universities: comparative analysis and main directions of development]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho un-tu imeni Tarasa Shevchenka. Serii Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 5, 11-18. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2014\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_5_4) [in Ukrainian].
  9. Dehtiarova, I.B. (2012). Ekonomichna diahnostyka: konspekt leksii [Economic diagnostics: lecture notes]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 112 s. [in Ukrainian].
  10. Dotsenko, N.V., Gonchar, I.A., Skrynnik, A.I., & Zhebel, Yu.Yu. (2015). Instrumenty upravleniya zainteresovannymi storonami v ramkakh povysheniya zhiznesposobnosti proekta [Instruments of stakeholders management within increase of project viability]. *Radioelektronni i*

*kompiuterni systemy – Radioelectronic and Computer Systems*. Kh.: NAU «KhAI», 2 (72), 150-154 [in Ukrainian].

11. Zovnishni steikkholdery osvitnikh proham universytetu [External stakeholders of educational programs of the university]. *Viddil vnutrishnoho zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity Ternopilskoho natsionalnoho medychnoho universytetu imeni I. Ya. Horbachevskoho MOZ Ukrainy: vebсайт – Department of internal quality assurance of higher education of the Ternopil National Medical University named after I. Ya. Horbachevsky, Ministry of Health of Ukraine: website*. <https://eq-sector.tdmu.edu.ua>. Retrieved from <https://eq-sector.tdmu.edu.ua/zovnishni-steikkholdery-osvitnikh-proham-universytetu> [in Ukrainian].
12. Konoplina, O.O. (2014). Osoblyvosti vzaiemodii steikkholderiv pidpriemstv zhytlovo-komunalnoho hospodarstva [Peculiarities of the interaction of stakeholders of housing and communal enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist – Communal economy of cities*, 113, 327-334. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/33755094.pdf> [in Ukrainian].
13. Kovalenko, O. (2021). Poniattia «steikkholder» ta yikh rol u roboti suchasnoho universytetu [The concept of «Stakeholder» and their role in the work of a modern university]. *Novi tekhnologii navchannia – New learning technologies*, 95, 98-105. doi: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11> [in Ukrainian].
14. Kryshtanovych, S. (2023). Vplyv steikkholderiv na yakisnu pidhotovku fakhivtsiv u zakladakh vyshchoi osvity [The influence of stakeholders on the quality training of specialists in higher education institutions]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi – Socio-economic relations in the digital society*, 2(48), 93-103. doi: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505> [in Ukrainian].

15. Levchenko, N.M. (2019). Steikkholder-analiz yak instrument efektyvnoho upravlinnia proektamy v umovakh intehtsatsii Ukrainy do yevropeiskoho ta svitovoho biznes-prostoru [Steakhouse analysis as an instrument for effective project management in the context of Ukraines integration into the European and world business space]. *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia korporatyvnymy intehtsatsiinymy protsesamy pidpriumstv – Innovative management mechanisms of corporate integration processes of enterprises /* za red. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia: ZNTU. 220 s. Retrieved from <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/4899> [in Ukrainian].
16. Nazarok, P. (2020). Win-win stratehiia: yak znaity spilnu movu zi steikkholderamy [Win-win strategy: how to find a common language with stakeholders]. *House of Knowledge: vebsait – House of Knowledge: website.* Retrieved from <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/> [in Ukrainian].
17. Oleksiv, I. B. (2013). Hrupy ekonomichnoho vplyvu v systemi upravlinnia pidpriumstvom: kontseptsiiia i instrumentarii yikh vidboru ta uzghodzhennia interesiv: monohrafiia [Groups of economic influence in the enterprise management system: the concept and toolkit of their selection and coordination of interests: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", 292 s. [in Ukrainian].
18. Podolskaya, Ye. A. (2017). Steykkholderskiy podkhod v sisteme obrazovaniya: modeli i strategii vzaimodeystviya [Stakeholder approach in the education system: models and strategies of interaction. Interaction of educational institutions with stakeholders: the command of time]. Proceedings of the Conference: *XV mezhdunar. nauch.-prakt. konf. "Vzaimodeystvie obrazovatelnykh uchrezhdeniy so steykkholderami: velenie vremeni" - XV International Scientific and Practical Conference "Interaction of educational institutions with stakeholders: the call of the times" /* M-vo obrazovaniya i nauki Ukrainy, In-t vysshego obrazovaniya



- NAPN Ukrainy, Khark. gumanitar. un-t «Nar. ukr. akad.» [i dr. ; redkol.: Ye. V. Astakhova (gl. red.) i dr.]. Kharkov: [Izd-vo NUA]. (pp. 190-191). Retrieved from <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/.2017.02.08.pdf> [in Ukrainian].
19. Redchenko, K.I. (2008). Vplyv teorii zatsikavlenykh storin na upravlinskyi oblik [Influence of stakeholder theory on management accounting]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 4, 59-64. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2008\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2008_4_9) [in Ukrainian].
20. Sternenko, M. (2022). Steikkholdery: shcho take i chomu vazhlyvi [Stakeholders: what they are and why they are important]. *Smartik: vebsait – Smartik: website*. <https://smartik.kiev.ua>. Retrieved from <https://smartik.kiev.ua/stejkkholdery-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/> [in Ukrainian].
21. Savytska, N. L. (2015). Instytutsionalni problemy vzaiemodii steikkholderiv u vyshchii osviti [Institutional problems of stakeholder interaction in higher education]. Proceedings of the Conference: *Sotsialno-ekonomichni transformatsii v epokhu hlobalizatsii: zb. nauk. st. uchasnykiv Shostoi Vseukr. nauk.-prakt. konf. - Socio-economic transformations in the era of globalization: a collection of scientific articles of the participants of the Sixth All-Ukrainian scientific and practical conference*. Poltava: Skaitek. (pp. 48-52) [in Ukrainian].
22. Chepak, V. P. (2017). Universytet yak steikkholder-kompaniia: potreba chy neobkhidnist? [University as a stakeholder company: need or necessity?]. *Novyi Kolehium – New Collegium*, 1, 14-17. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_1_6) [in Ukrainian].
23. Shevchenko, N. O., & Khytko, M. M. (2020). Rol steikkholderiv u systemi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [The role of stakeholders in the quality assurance system of higher education]. Reading materials: *materialy*

- vseukr. filosof. chytan z nahody Vsesvitnoho Dnia Filosofii (UNESCO) "Filosofia i kultura v minlyvosti sohodennia" – materials of all-Ukrainian philosophical readings on the occasion of World Philosophy Day (UNESCO) "Philosophy and culture in today's change". Dnipro: NTU "DP". (pp. 60-66). Retrieved from <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/158420> [in Ukrainian].
24. Shevchenko, T. (2023). Steikkholdery proiektu: khto taki ta chomu vazhlyvo nalahodyty z nymy komunikatsiiu [Project stakeholders: who are they and why is it important to establish communication with them]. *Wizeclub Bloh: vebseit – Wizeclub Blog: website*. <https://wizeclub.education/blog>. Retrieved from <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/> [in Ukrainian].
25. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard AN-SI/PMI 08-001-2012). Fifth edition. USA: Project Management Institute, 589 [in English].
26. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (AA1000SES–2015). *Account Ability*. Retrieved from <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> [in English].
27. Ackoff, R. L. (1978). *The Art of Problem Solving*. Wiley, 214 [in English].
28. D'Anselmi, P. (2011). *Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility*. Free Press. New York, 27 [in English].
29. Donaldson, T., & Preston, L. (1997). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 1, 65–66 [in English].
30. Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 704 [in English].
31. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 276 [in English].

32. Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, 409-421 [in English].
33. Gomes, R. C., Liddleb, J., & Gomesc, L. O. M. (2010). Five-Sided Model of Stakeholder Influence a crossnational analysis of decision making in local government. *Public Management Review*, 12, 5, 701-724. doi: <https://doi.org/10.1080/14719031003633979> [in English].
34. Mendelow, A. (1991). Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, 5, 2, 61 [in English].
35. Mendozaa, G. A., & Prabhub, R. (2009). Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 16, 3, 177–190. doi: <https://doi.org/10.1080/13504500902919672> [in English].
36. Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-888 [in English].
37. Post, J.E., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California, 320 [in English].
38. Preston, L. (2004). Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review*, 11, 3, 151 [in English].
39. Savage, G.T., & Nix, T.W. (1991). Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, 2, 61-75 [in English].