

**Оксана Коваленко,**

кандидат історичних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту та  
інноваційних технологій  
соціокультурної діяльності, член-кореспондент АМСКП,  
Національний педагогічний університет  
імені М.П. Драгоманова  
ORCID ID 0000-0001-6535-1213  
whaitangel2007@gmail.com

## ПОНЯТТЯ «СТЕЙКХОЛДЕР» ТА ЇХ РОЛЬ У РОБОТІ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

*Створення єдиного освітнього простору обумовлюється роботою зацікавлених осіб або груп осіб, які безпосередньо зацікавлені в роботі університету. Роль кожного із стейкхолдерів обумовлена роботою університету. Адміністрація університету виконує, як правило, роль арбітра. Вона регулює відносини між науковими працівниками та студентами, між студентами та роботодавцями (через укладання договорів з останніми про надання кваліфікованих працівників у тій чи іншій сфері). Стейкхолдери – зацікавлені сторони, також зацікавлені особи (від англ. stakeholders) – фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності університету, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на діяльність. «Стейкхолдер-менеджмент в університеті» (Stakeholder Management) – управління групами осіб, які працюють, навчаються або іншим чином долучені до роботи університету, оскільки провідними закладами вищої освіти є саме ті, що відповідають європейським стандартам вищої освіти.*

**Ключові слова:** стейкхолдери, заклад вищої освіти, ринок продуктів вищої освіти, взаємовідносини, метод експертних оцінок, сучасний університет.

### **Оксана Коваленко. Понятие «Стейкхолдер» и их роль в работе современного университета**

*Создание единого образовательного пространства определяется работой заинтересованных лиц или групп лиц, которые непосредственно заинтересованы в работе университета. Роль каждого из стейкхолдеров обусловлена работой университета. Администрация университета выполняет как правило роль арбитра. Она регулирует отношения между научными работниками и студентами, между студентами и работодателями (путем заключения договоров с последними о предоставлении квалифицированных работников в той или иной сфере). Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, также заинтересованные лица (от англ. Stakeholders) – физические и юридические лица, имеющие легитимный интерес в деятельности университета, то есть в определенной степени зависят от нее или могут влиять на деятельность. «Стейкхолдер-менеджмент в университете» (Stakeholder Management) – управление группами лиц, работают, учатся или иным образом касаются работы университета, поскольку ведущими вузами являются именно те, что отвечают европейским стандартам высшего образования.*

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, учреждение высшего образования, рынок продуктов высшего образования, взаимоотношения, метод экспертных оценок, современный университет.

***Oksana Kovalenko. The concept of «Stakeholder» and their role in the work of a modern university***

*The creation of a single educational space is determined by the work of interested persons or groups of persons who are directly interested in the work of the university. The role of each of the stakeholders is determined by the work of the university. The university administration usually plays the role of an arbiter. It regulates the relationship between researchers and students, between students and employers (by concluding agreements with the latter on the provision of qualified workers in a particular area). Stakeholders – interested parties, also interested persons (from the English. Stakeholders) – individuals and legal entities that have a legitimate interest in the activities of the university, that is, to a certain extent depend on it or can influence the activities. «Stakeholder Management at the University» is the management of groups of people who work, study or otherwise relate to the work of the university, since the leading universities are precisely those that answer the European standards of higher education.*

*In the article on the basis of empirical research, key stakeholders of HEI in the market for higher education products are identified, with whom it is necessary to establish and maintain long-term relationships in the short term in order to provide opportunities for stable operation and development. According to the results of the expert survey, it is established that the key stakeholders of HEI are entrants and their parents, students, staff, employers, graduates. All of them enter into direct interaction during the production and consumption of higher education products, while having different needs and interests, which necessitates the subject-oriented approach to marketing activities in HEI.*

***Key words:*** *stakeholders, institution of higher education, market for higher education products, relationships, method of expert assessments, modern university.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** Поняття «стейкхолдер» декілька років тому з'явилося у вітчизняній науковій літературі, зокрема в межах соціології освіти, соціології управління. Але досить активно використовують означене поняття в західній соціології з середини 90-х рр. ХХ ст. Вперше до такого поняття як «зацікавленість сторін» звернулися у 1963 році науковці Р. Стюарт, Н. Адлен і М. Дошер, які у своїй доповіді використали шотландський термін «стейкхолдер», трактуючи його як «той, що претендує на що-небудь цінніше». Продовжив таку теорію у своїй монографії відомий американський дослідник Р. Едвард Фрімен, згідно з яким: «стейкхолдер – це група (індивід), діяльність якої передбачає вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [1]. В освітньому просторі поняття «стейкхолдер» з'явилося у 2015 році.

Отже, стейкхолдери – це групи чи індивіди всередині організації або ж у зовнішньому середовищі, а також інші організації, внесок яких є підґрунтям (основа) успіху конкретної структури. Говорячи про внесок в організаційне життя, важливо розуміти ті різноманітні складові, які визначають пріоритети сучасної організації і вирізняють її від інших – напрями діяльності, ресурси, поширення інформації, способи і види споживання, міжособові та міжорганізаційні мережі, управління тощо, а також тенденції організаційних змін, що викликані новими конфігураціями організаційного простору та ринків як середовища їх функціонування.

Соціологічні дослідження відзначили низку факторів щодо розуміння організації як такої. Класичні організації як такі, що ставили за мету отримання прибутку, розширили свій функціонал та низку соціальних функцій. Діяльність організації почали розглядатися крізь призму ринкових відносин, які надавали додаткові конкурентні переваги. Ряд організаційних відносини дозволяють вирішувати ряд завдань колективним шляхом, зберігаючи контроль

над власними ресурсами, котрі можуть оптимізувати роботу з досягнення організаційних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як перспективну у сфері вищої освіти теорію зацікавлених сторін розглядають зарубіжні вчені, серед яких Н. Alves та М. Raposo [2], I. Marić [3], М. Antonio та С. Pereira [4], Р. R. J. Trim [5], С. Simms та С. Chapleo [6], D. Schüller, V. Chalupský [7] та ін. В Україні порівняно з іншими країнами процеси переходу вищої освіти на ринкові методи управління почалися пізніше, тому новий тип відносин з учасниками процесу виробництва та споживання продуктів вищої освіти є малодослідженим напрямом. У вітчизняній науці окремі аспекти взаємовідносин ЗВО із суб'єктами ринку освітніх продуктів висвітлено у наукових працях Н. Савицької [8], Н. Сментиної, Р. Хусаїнова [9], С. Панчишин та О. Гринькевич [10], С. Щудло [11], В. Чепак [12], Л. Шевченко [13] та ін. Спираючись на специфіку діяльності сучасного університету, він розглядається як стейкхолдер-компанія – система, яка складається з низки груп зацікавлених сторін. Метою його діяльності є задоволення запитів усіх його стейкхолдерів, при цьому, як зазначає В. Чепак, цілі навчального закладу не тотожні цілям його окремої підсистеми (стейкхолдера) [12]. Незважаючи на значний інтерес до теорії зацікавлених сторін у сфері вищої освіти, невіршеним залишається питання про визначення ключових стейкхолдерів, які мають пріоритетне значення для стабільного розвитку ЗВО.

**Метою статті** є визначення ключових стейкхолдерів ЗВО на ринку продуктів вищої освіти, з якими необхідно найближчим часом налагоджувати та підтримувати довгострокові взаємовідносини для забезпечення можливостей стабільного функціонування та розвитку.

**Виклад основного матеріалу з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Класичні університети поступово перетворюються на організації єдиного освітнього простору, що функціонують за ринковими відносинами та новими методами управління. При цьому сучасні університети постають як стейкхолдер-системи, які складаються з багатьох різних груп зацікавлених сторін. Головна ціль такого університету – це задоволення потреб усіх суб'єктів його діяльності. На практиці майже неможливо задовольнити запити всіх стейкхолдерів. Пояснюється це, насамперед, обмеженістю наявних ресурсів у закладах вищої освіти. Сучасний університет орієнтується на значимість окремого стейкхолдера, його внесок у досягнення цілей організації, поповнення матеріальних складових освітнього закладу, забезпечення конкурентних переваг, відповідальності за результати діяльності перед суспільством, створення і підтримки репутації.

Важливим є те, що саме стейкхолдери сприяють формуванню громадської думки, впливають на ринковий імідж, який мають університети. Кожен університет зацікавлений як у короткострокових, так і в довгострокових відносинах з окремими групами. Найбільш вагомими групами в якості стейкхолдерів є, як правило, такі категорії: співробітники (в тому числі і керівництво) університету, студенти (внутрішні стейкхолдери), споживачі освітніх послуг, випускники, інвестори, батьки студентів, організації-партнери, засоби масової інформації та ін. (зовнішні стейкхолдери).

Щодо зовнішніх стейкхолдерів, зазначимо, що до кола їхніх компетенцій відносять рецензування освітніх програм тих чи інших спеціальностей у частині, що стосується фахової підготовки. Проте це не означає, що вони мають повноваження втручатися безпосередньо в процес освітньої підготовки та академічної складової щодо формування результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Робота з різними групами стейкхолдерів під час управління, вироблення стратегії та інших функцій комунікації сприяє виникненню нового підвиду управління відносинами поняття «стейкхолдер-менеджмент» (Stakeholder Management) – це виникнення політики

єдиної системної комунікації зі всіма впливовими спільнотами. З метою реалізації цього завдання організатори створюють ключові групи стейкхолдерів, діяльність яких вони самі регулюють та активно впливають на їх роботу. Ключове завдання таких груп стейкхолдерів – діяти в інтересах організації, суб'єктами якої вони є, та максимально охоплювати всі сфери її діяльності.

Українські дослідники О. Грішнова та С. Бех запропонували розробку карти для університетів [4] (таблиця).

Звісно, ця карта не охоплює всіх стейкхолдерів, так само як і всі їх інтереси, але вона (чи інші варіанти карти) може допомогти зорієнтуватися в системі стейкхолдерів, виокремити їхні ключові позиції та спрямувати зусилля для їх задоволення.

Карта інтересів стейкхолдерів для університетів

<b>Внутрішні стейкхолдери</b>	
<b>Студенти</b>	Отримання якісної освіти, саморозвиток та сприятливі умови навчання
<b>Викладачі</b>	Можливість підвищення кваліфікації, розвитку наукових інтересів. Матеріальне і технічне забезпечення, гарантії зайнятості
<b>Співробітники</b>	Гідні умови праці, матеріальне забезпечення, гарантії зайнятості
<b>Зовнішні стейкхолдери</b>	
<b>Суспільство в цілому</b>	Удосконалення майбутнього суспільства шляхом соціалізації студентів
<b>Батьки студентів</b>	Відкриття перспектив для дітей, збереження їх фізичного і морального здоров'я
<b>Абітурієнти</b>	Відкритість та доступність інформації, прозорість конкурсів
<b>Підприємці</b>	Підготовка спеціалістів високої кваліфікації
<b>Місцеві громади</b>	Збереження природи та розвиток соціальної інфраструктури
<b>Постачальники</b>	Прозорість закупівель

Сьогодні, говорячи про освітній ринок, виокремлюють і розрізняють покупців та споживачів освітніх послуг. Часто спостерігаємо певні збіги між цими ринковими суб'єктами (організації-роботодавці, держава тощо). Проте, звичайно, є ситуації зворотні, коли покупець і споживач не збігаються. Зокрема, таке явище виникає, наприклад, коли навчання оплачують батьки, які виступають як покупці, а споживачами є діти, які здобувають освіту певного рівня (учні, студенти). Сучасні університети мають розуміти потреби та вимоги, які ставлять перед ними споживачі освітніх послуг, щоб бути конкурентно спроможними на сучасному освітньому ринку та відповідати стандартам загального освітнього простору. Відповідно до власної маркетингової стратегії, завданням університету є розробка та впровадження власних стратегій задоволення потреб, узгоджуючи їх із вимогами споживачів.

У системі розвитку стейкхолдерських взаємин між суб'єктами освітнього ринку особливого значення набуває держава як покупець освітніх послуг і ключове джерело фінансування (хоча і не єдине), що вимагає постійного зворотного зв'язку і здійснюється через відносини з Міністерством освіти і науки та його структурами. Держава також регулює діяльність університету (різних видів і форм власності) у нормативно-правовому полі, формує основне замовлення на підготовку фахівців для усіх сфер соціального життя, розподіляючи контрольні показники бюджетного приходу. Університет виступає важливим структурним елементом держави, який формує національну еліту XXI століття, продукує нові знання. У результаті цього відбувається стійкий розвиток суспільства, задовольняються суспільні ін-



тереси, які передбачають отримання якісних освітніх послуг і, як результат, – забезпечення вітчизняного та міжнародного ринку праці якісним освітнім продуктом [3].

Аналізуючи стейкхолдерський досвід європейських країн, зауважимо, що в Європі системи забезпечення якості освіти створюються, як правило, і фінансуються урядом за участю закладів вищої освіти, а також інших зацікавлених сторін, зокрема, здобувачів освіти, роботодавців тощо. Найперше до традицій акредитації освітніх закладів та їхніх випускників звернулися у Сполучених Штатах. При цьому процес акредитації шляхом інституційних оглядів здійснювали не державні органи, а добровільні об'єднання та асоціації, на результати роботи яких держава покладається в повній мірі та визначає в тому числі й розмір і форми державного фінансування.

Студенти, будучи, безумовно, надзвичайно зацікавленими суб'єктами в питаннях забезпечення якості вищої освіти, є важливими стейкхолдерами як у розробці, так і в процесі впровадження систем забезпечення якості освітніх послуг. Яскравим прикладом цього є роль Європейського Студентського Союзу в ініціаціях, розробках та подальшому удосконаленні Стандартів забезпечення якості вищої освіти. Думка та інтереси студентів виступають провідними чинниками як для внутрішнього, так і для зовнішнього удосконалення якості. Чимало європейських країн ініціюють залучення студентів до роботи зовнішніх експертних груп та висувають це як головну вимогу в питаннях забезпечення якості системи освіти. Так, у Великобританії студенти мають змогу брати участь у такій експертній діяльності на національному рівні. При цьому в країні проводиться щорічне загальнонаціональне опитування студентів, що дає змогу вимірювати рівень задоволеності якістю освітніх програм та інституцій.

Зацікавленою стороною в забезпеченні якості вищої освіти виступають також і роботодавці, будучи зовнішніми стейкхолдерами та здійснюючи замовлення на ті чи інші освітні послуги або відповідний їхній рівень, оскільки йдеться про їхніх майбутніх працівників. Проте, саме ця група зовнішніх стейкхолдерів є досить складною в реальній діяльності. В окремих країнах, в яких вища освіта тісно пов'язана з промисловою діяльністю або розвитком на рівні певних регіонів (наприклад, деякі країни Північної Європи), представники підприємств та промислових організацій, концернів беруть активну участь у цьому процесі. А в інших країнах такий взаємозв'язок слабкий або майже відсутній та малоефективний.

Суспільство – важливий споживач освітніх послуг. Фахівець (бакалавр, магістр), виступаючи «продуктом» освітньої послуги, має важливе значення та вплив на майбутній розвиток суспільства, його добробут. У результаті активного впливу суспільства на освіту виникає необхідність у виділенні в структурі освітнього ринку таких важливих його суб'єктів, як зовнішні стейкхолдери: випускники університету, засоби масової інформації, місцеві органи влади тощо. Завданням таких зовнішніх стейкхолдерів є висвітлення проблем освіти, формування різноманітних громадських організацій, діяльність яких пов'язана з освітньою сферою, пошуки майбутніх покупців і споживачів освітніх послуг [4].

Отже, університет, виступаючи в ролі стейкхолдер-компанії, має можливість реалізувати свої освітні стратегії в інтересах всіх зацікавлених груп, підвищуючи ефективність взаємного співробітництва і власну конкурентоспроможність в умовах сучасного освітнього ринку. Університет повинен бути відкритим для діалогу, сприяти обміну інформацією та взаємодіяти з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами як суб'єктами освітнього ринку. Така діяльність університету сприятиме реалізації свого призначення як закладу освіти і задовольнятиме суспільні потреби в висококваліфікованих фахівцях. Університет в умовах глобальних викликів і ризиків, зміни освітніх парадигм, суспільних трансформацій повинен враховувати наслідки своєї діяльності для всіх стейкхолдерів і бути за них соціально відповідальним.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у визначеному напрямі.** Збалансування інтересів різних сторін та забезпечення ефективного університетського самоврядування в європейських закладах вищої освіти, роль в управлінні окремих груп стейкхолдерів університетів забезпечується завдяки обов'язкам та правам останніх. Сучасні університети перетворилися на потужні організації освітнього простору, які працюють згідно ринкових законів, а саме, задовольняють потреби суспільства, що зумовлює зникнення класичних університетів. Більшість європейських університетів мають мінімальну державну підтримку. Щоб конкурувати на освітньому просторі, університети Європи переходять на рівень самофінансування та створення оптимальної системи управління. В університетах працюють різні зацікавлені групи осіб, і ціль університету полягає в задоволенні потреб усіх зацікавлених стейкхолдерів. Звичайно це конфлікт інтересів, тому що задовольнити всіх неможливо через різні причини (обмеженість певних ресурсів, не зацікавленість в інтересах певних осіб тощо).

Університети передусім переймаються своєю репутацією, але під поняттям університетської репутації слід розуміти рівень навчальної та наукової діяльності університету, забезпечення конкурентних переваг перед іншими навчальними закладами на освітньому ринку. І тому саме роль і внесок кожної із груп стейкхолдерів важлива.

У відносинах з окремими зацікавленими групами для європейських університетів важливі короткострокові взаємодії, з іншими – довгострокові (на основі договорів укладених з керівництвом університету). У більшості випадків найбільш важливими групами стейкхолдерів є співробітники (включаючи і керівництво) університету, студенти (внутрішні стейкхолдери), споживачі освітніх послуг, випускники, інвестори, батьки студентів, організації-партнери, засоби масової інформації тощо (зовнішні стейкхолдери). Одне із завдань університету це управління та організація груп стейкхолдерів, створення стратегічного плану роботи всіх груп в університеті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. P. 27.
2. Радаев В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка. Экономическая социология. 2008. Т. 9, № 1. С. 20–50.
3. Грішнова О., Бех С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*. 2014. № 158. С. 16.
4. Екшикеев Т. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг. Сибирский торгово-экономический журнал. 2009. № 9.
5. Петров М. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Серия 8. 2004. Вып. 2 (№ 16). С. 51–68.
6. Саввинов В., Стрекаловский В. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования. Вестник международных организаций. 2013. № 1(40). С. 87–99.
7. Eaton J. S. Accreditation and Recognition of Qualifications in Higher Education: The United States. In *Quality and Recognition in Higher Education*. 2004. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/content/chapter/9789264015104-6-en>
8. Green D. What Is Quality in Higher Education? Taylor & Francis: Bristol. 2004. Електронний ресурс : <https://eric.ed.gov/?id=ED415723>

9. Kimura T., Ohmori F., Yonezawa A. Quality Assurance and Recognition of Qualifications in Higher Education: Japan. In *Quality and Recognition in Higher Education – 2004*. – URL: <http://www.oecdilibrary.org/content/chapter/9789264015104-9-en>
10. Kis V. Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects. *Tertiary Review OECD: Paris*. 2005. Электронний ре-  
сурс : <https://www.oecd.org/education/skills-beyondschool/38006910.pdf>
11. Matei L., Iwinska J. Quality Assurance in Higher Education A Practical Handbook Central European University Yehuda Elkana Center for Higher Education Budapest, Hungary 2016. 80 p.
12. Rundell M. *Macmillan English Dictionary for Advanced Learners*. Palgrave Macmillan, 2008. 1692 p.
13. Santiago P. *Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 1. Special Features: Governance, Funding, Quality. Chapter 5: Assuring and Improving Quality*. Paris: OECD. 2008.
14. Schindler L., Puls-Elvidge S., Welzant H., Crawford L. Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communications*. Vol. 5, Issue 3, 3-13. 2015. URL: <http://dx.doi.org/10.18870/hlrc.v5i3.244>
15. Sencila V. Lithuanian experience in Internal Quality Assurance. Presentation presented at the EURASHE Seminar, Bucharest, Romania. 2013. URL: [http://www.eurashe.eu/library/quality-he/EURASHE\\_Sem\\_QA\\_131024-25\\_pres\\_SENCILA.pdf](http://www.eurashe.eu/library/quality-he/EURASHE_Sem_QA_131024-25_pres_SENCILA.pdf)
16. Srikanthan G., Dalrymple J. Developing alternative perspectives for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*. 17(3). 2003. Электронний ресурс: <https://doi.org/10.1108/09513540310467804>
17. Van Damme D. Internal Quality Assurance in Universities: Academic Self-Regulation in a Context of Increasing Accountability in Higher Education. Presentation at the JAQAHE Conference. Tokyo, 2011. URL: <http://www.slideshare.net/dvndamme/internal-quality-assurance-in-universities>
18. Watty K. When will Academics Learn about Quality? *Quality in Higher Education*, 9:3. 2003. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/1353832032000151085>

## REFERENCES

1. Freeman R. E. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. P. 27 [in English].
2. Radaev V. V. *Sovremennye ekonomyko-sotsyolohycheskye kontseptsyy rynku. Ekonomycheskaia sotsyolohyia*. 2008 [in Ukrainian].
3. Hrishnova O., Bekh S. *Sotsial'na vidpoval'dnist' universytetiv Ukraïny: porivnial'nyy analiz ta osnovni napriamy rozvytku*. *Visnyk Kyïv. nats. un-tu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia Ekonomika*. 2014 [in Ukrainian].
4. Ekshykeev T. *Stejkkholdery rynku obrazovatel'nykh usluh. Sybyrskyj torhovo-ekonomycheskyj zhurnal*. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stejkkholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug>. 2009 [in Ukrainian].
5. Petrov M. *Teoryia zaynteresovannykh storon: puty praktycheskoho pryomenenya*. *Vestnyk SPbHU*. 2004 [in Ukrainian].
6. Savvynov V., Strekalovskiy V. *Uchet ynteresov stejkkholderov v upravlenyy razvytyem obrazovanya*. *Vestnyk mezhdunarodnykh orhanyzatsyj*. 2013 [in Ukrainian].
7. Eaton J. S. *Accreditation and Recognition of Qualifications in Higher Education: The United States*. In *Quality and Recognition in Higher Education*. 2004. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/content/chapter/9789264015104-6-en> [in English].

8. Green D. What Is Quality in Higher Education? Taylor & Francis: Bristol, 2004. Elektronnyj resurs : <https://eric.ed.gov/?id=ED415723> [in English].
9. Kimura T., Ohmori F., Yonezawa A. Quality Assurance and Recognition of Qualifications in Higher Education: Japan. In Quality and Recognition in Higher Education. 2004. URL: <http://www.oecdilibrary.org/content/chapter/9789264015104-9-en> [in English].
10. Kis V. Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects. Tertiary Review OECD: Paris. 2005. Elektronnyj resurs: <https://www.oecd.org/education/skills-beyondschool/38006910.pdf> [in English].
11. Matei L., Iwinska J. Quality Assurance in Higher Education A Practical Handbook Central European University Yehuda Elkana Center for Higher Education Budapest, Hungary 2016. 80 p. [in English].
12. Rundell M. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. Palgrave Macmillan, 2008. 1692 p. [in English].
13. Santiago P. Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 1. Special Features: Governance, Funding, Quality. Chapter 5: Assuring and Improving Quality. Paris: OECD. 2008 [in English].
14. Schindler L., Puls-Elvidge S., Welzant H., Crawford L. Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. Higher Learning Research Communications, Vol. 5, Issue 3, 3-13. 2015. URL: <http://dx.doi.org/10.18870/hlrc.v5i3.244> [in English].
15. Sencila V. Lithuanian experience in Internal Quality Assurance. Presentation presented at the EURASHE Seminar, Bucharest, Romania. 2013 [in English].
16. Srikanthan G., Dalrymple J. Developing alternative perspectives for quality in higher education. International Journal of Educational Management. 17(3). 2003. Elektronnyj resurs: <https://doi.org/10.1108/09513540310467804> [in English].
17. Van Damme D. Internal Quality Assurance in Universities: Academic Self-Regulation in a Context of Increasing Accountability in Higher Education. Presentation at the JAQAHE Conference, Tokyo, 2011. URL: <http://www.slideshare.net/dvndamme/internal-quality-assurance-in-universities> [in English].
18. Watty K. When will Academics Learn about Quality? Quality in Higher Education, 9:3. 2003. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/1353832032000151085> [in English].

*Матеріал надійшов до редакції 15.10.2021 р.*