

**Е. А. Подольская,**

доктор социологических наук, профессор, заведующая кафедрой  
философии и гуманитарных дисциплин ХГУ «НУА»

### **Стейкхолдерский подход в системе образования: модели и стратегии взаимодействия**

Развитие рыночных отношений и изменение государственного регулирования сферы образования обуславливает применение в ней методов и приемов менеджмента, определяющих отношения с разнообразными заинтересованными сторонами. Поэтому представляется перспективным использование теории стейкхолдеров, то есть направления в менеджменте, объясняющего стратегию системы образования с точки зрения учета интересов заинтересованных сторон. Актуальность данной темы особенно возрастает в условиях реформирования системы образования в Украине, в связи с необходимостью вести конкурентоспособную политику на рынке образовательных услуг.

Первое упоминание понятия «заинтересованность сторон» было еще в 1963 году в докладе Р. Стюарта, Н. Адлена и М. Дошер, которые использовали старый шотландский термин «стейкхолдер» в значении «законный претендент на что-либо, обладающее ценностью» [1]. Позже Э. Фримен в монографии «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» (1984) изложил теорию стейкхолдеров. Большую роль в англоязычных источниках занимают позиции заинтересованности (выгоды) представителей как внешней, так и внутренней среды. К стейкхолдерам относят тех, кто заинтересован в успехе проекта, системы или организации, например, работник в компании или родитель ребенка в школе [2]. За рубежом, вообще, разработаны стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами. Наиболее известен Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (Стандарт AA1000SES), разработанный Институтом Account Ability. В соответствии с ним в основе взаимодействия с заинтересованными сторонами должны лежать три принципа: 1) существенность – организация должна знать, каковы ее заинтересованные

стороны, а также какие ее интересы и интересы заинтересованных сторон являются для нее существенными (значимыми); 2) полнота – от организации требуется понимание взглядов, потребностей, опасений и ожидаемых результатов деятельности, а также их мнения по значимым для них вопросам; 3) реагирование – организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед заинтересованными сторонами и самой организацией [3].

Поставив себе задачу изучить стратегии и модели взаимодействия в сфере образования, мы обратили внимание на то, что все исследователи отмечают, что основой теории стейкхолдеров выступают *партнерские отношения* [2–5]. Разрабатывая стейкхолдерский подход в системе образования, В. М. Савинов и В. Н. Стрекаловский обосновывают идею о том, что главная роль партнерских отношений состоит в формировании и совместном использовании актуальных ценностей с каждой заинтересованной целевой группой, причем с ориентацией на долгосрочные партнерские отношения [5, с. 5].

Мы понимаем под стейкхолдерами заинтересованных лиц, имеющих или считающих, что они имеют, законные требования в отношении некоторых аспектов проекта. Мы целиком поддерживаем позицию А. И. Патрахина, который отмечает, что целью заинтересованности может быть обеспечение личного интереса, доли в участии или выдвижение требований к проекту; эта цель может изменяться от удовлетворения неформального интереса в процессе участия в проекте и до выставления законных претензий [2]. При этом мы особо акцентируем внимание на том, что отношение того или иного заинтересованного лица к проекту характеризуется не только объективными экономическими предпосылками, но и субъективным отношением к проекту или его руководителю. Поэтому понимание ожиданий, интересов и потребностей факторов среды – это обязательное условие устойчивого развития любой образовательной организации в современных условиях. Именно с учетом этого условия мы пытаемся оценить различные стратегии взаимодействия различных групп влияния и проанализировать существующие

модели партнерских отношений субъектов образовательного процесса и всех заинтересованных сторон.

При достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание разнообразные интересы различных заинтересованных сторон. Эти интересы, по сути, представляют собой определенный тип неформальной коалиции. Поскольку отношения между стейкхолдерами могут носить не только характер сотрудничества и совпадения интересов, но и конкурентной борьбы, мы считаем целесообразным рассматривать всех стейкхолдеров как единое противоречивое целое. В целом, именно их взаимодействие и определяет траекторию развития организации, что исследователи справедливо называют «коалицией влияния» [2–5].

Соблюдение экономических и социальных интересов внешних стейкхолдеров в рамках механизма гармонизации и рационализации их взаимодействия с другими группами поддержки и содействия текущей деятельности и перспективному социально-экономическому развитию учреждений должно осуществляться на основе как традиционно сложившихся требований к образовательным услугам, так и изменений в их качестве и формах предоставления. Наличие общей заинтересованности стейкхолдеров, содействующих на основе партнерства развитию учреждений образования, влияет на уровень взаимодействия данных участников процесса оказания образовательных услуг, на соблюдение функциональных назначений и целевой направленности на достижение целей стратегического управления и интересов внешних групп поддержки.

Эффективность образовательной организации во многом зависит от грамотно выстроенного взаимодействия с внешней средой и внутренней средой, так как внешняя среда является источником ресурсов для организации и формирует социальный заказ, а внутренняя среда определяет ресурсный потенциал организации [4].

Стейкхолдер-менеджмент, как правило, реализуется через систему этапов. Первый этап – идентификация групп стейкхолдеров. В. А. Нагорнов и

О. В. Перфильева предлагают выделять следующих стейкхолдеров: органы власти субъекта, образовательные организации субъекта, промышленные предприятия, представители бизнеса, институты гражданского общества [6, с. 80]. Е. С. Попова, в свою очередь, дополняет этот перечень таким весомым стейкхолдером как государство, которое формирует заказ на специалистов, а также регулирует нормативно-правовую деятельность вуза [7, с. 50]. В. М. Савинов и В. Н. Стрекаловский к внешним стейкхолдерам относят государство (нормативно-правовое регулирование, цифры приема), органы власти и самоуправления региона, работодателей, абитуриентов и их родителей, образовательные организации, общественные организации, заинтересованные в социальном партнерстве. По их мнению, внутренние стейкхолдеры вуза – это обучающиеся и их родители, научно-педагогические работники, административно-управленческий аппарат образовательной организации [5, с. 88]. Второй этап – сбор актуальной информации, который характеризуется фиксацией и оценкой ожиданий и интересов каждой группы стейкхолдеров по отношению к образовательной организации. Для сбора актуальной информации традиционно используют опросы, анкетирование, контент-анализ, метод экспертных оценок и т. д. [2]. Третий этап – определение цели будущего взаимодействия со стейкхолдерами. На этом этапе необходимо использовать метод ранжирования при анализе и позиционировании стейкхолдеров по признакам: важность (уровень поддержки или противодействия образовательной организации стейкхолдером) и значимость (влияние на систему управления вузом). Итогом работы станет желаемая модель взаимодействия со стейкхолдерами, «образ будущих отношений». Четвертый этап – определение сильных и слабых сторон в работе с группами стейкхолдеров, соотнесение фактической ситуации с образом будущего взаимодействия. Результатом работы на данном этапе станет ответ на вопросы: что следует усилить? что требует изменений при взаимодействии со стейкхолдерами? Пятый этап – выбор стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, перспективных долгосрочных направлений

дальнейшего развития образовательной организации, обеспечивающих повышение уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. В настоящее время широко применяются следующие *стратегии*: 1) регулярный контроль и максимальное привлечение стейкхолдеров к процессу взаимодействия; 2) организация консультативных встреч по согласованию долгосрочных решений образовательной организации с целью сохранения удовлетворенности данных групп; 3) информирование о намерениях образовательной организации, привлечение к публичному обсуждению актуальных проблем с целью получения поддержки этих групп. Шестой этап – реализация и оценка эффективности стратегии управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, когда в установленные сроки проводится контроль степени удовлетворенности каждой группы стейкхолдеров и по полученным результатам разрабатывается система корректирующих мероприятий [2].

В процессе взаимодействия организации со стейкхолдерами можно выделить тактические и стратегические аспекты, и, в зависимости от сложности и важности отношений, варьировать формы и степень участия. Стратегическое взаимодействие определяется содержанием самого интереса и степенью его уязвимости от действий корпоративных контрагентов при реализации ими своих интересов. Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического планирования и реализации принятой стратегии. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации, т. е. управление – это непосредственное воздействие на стейкхолдеров. Правильно выстроенная система управления должна минимизировать возможное негативное влияние интересов различных групп на процесс образовательной деятельности.

## Список использованных источников

1. Булатов А. Р. Эдвард Фриман. Люди [Электронный ресурс] / А. Р. Булатов. – Режим доступа : [http://www.peoples.ru/science/philosophy/r\\_edward\\_freeman/](http://www.peoples.ru/science/philosophy/r_edward_freeman/) (дата обращения: 31.10.2016).
2. Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации / А. И. Патрахин // Молодой ученый. – 2016. – № 22. – С. 184–186.
3. Пэк Т. Н. Влияние стейкхолдеров на развитие бюджетной образовательной организации / Т. Н. Пэк // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по матер. XX междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск : СибАК, 2012. – С. 18–24.
4. Патрахина Т. Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации [Электронный ресурс] / Т. Н. Патрахина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – Т. 7. – № 2 (2015). – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (дата обращения: 10.10.2016).
5. Саввинов В. М. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования / В. М. Саввинов, В. Н. Стрекаловский // Вестник международных организаций. – 2013. – № 1(40). – С. 87–99.
6. Нагорнов В. А. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для взаимодействия / В. А. Нагорнов, О. В. Перфильева // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2010. – № 4. – С. 60–86.
7. Попова Е. С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов / Е. С. Попова // *Arg Administrandi* (Искусство управления). – 2012. – № 2. – С. 47–54.