

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

**Е. В. Астахова, Е. В. Батаева,
Е. Г. Михайлева, И. С. Нечитайло**

**СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО
В ОБРАЗОВАНИИ:
КЛЮЧЕВЫЕ МАРКЕРЫ АНАЛИЗА**

Харьков
Издательство НУА
2019

УДК 378:316.4
С69

*Рекомендовано к изданию Ученым советом
Харьковского гуманитарного университета
«Народная украинская академия»
Протокол № 5 от 24.12.2018*

Под общей редакцией д-ра ист. наук, проф. *Е. В. Астаховой*

Рецензенты:

д-р ист. наук, проф. *Богомаз К. Е.* (Днепропетровский
государственный технический университет)
д-р социол. наук, проф. *Хижняк Л. М.* (Харьковский
национальный университет им. В. Н. Каразина)

Робота присвячена питанням соціального партнерства, зокрема позначено основні теоретичні аспекти значення та реалізації соціального партнерства в освіті. Приділено увагу змістовному наповненню цього процесу, його методичним аспектам та особливостям практичної реалізації. Розкрито проблему довіри у соціальному партнерстві. Розглянуто сутність стейкхолдерства в освіті та методологію його аналізу. Показано дієвість використання потенціалу внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів для досягнення цілей освіти.

Для фахівців сфери освіти, викладачів ВНЗ, студентів.

С69 **Социальное** партнерство в образовании: ключевые маркеры анализа / *Е. В. Астахова, Е. В. Батаева, Е. Г. Михайлева, И. С. Нечитайло* ; Нар. укр. акад. – Харьков : Изд-во НУА, 2019. – 84 с.

ISBN 978-966-2298-10-3

Робота посвящена вопросам социального партнерства, в частности, обозначены основные теоретические аспекты значения и реализации социального партнерства в образовании. Уделено внимание содержательному наполнению этого процесса, его методическим аспектам и особенностям практической реализации. Раскрыта проблема доверия в социальном партнерстве. Рассмотрена сущность стейкхолдерства в образовании и методология его анализа. Показана действенность использования потенциала внутренних и внешних стейкхолдеров для достижения целей образования.

Для специалистов сферы образования, преподавателей вузов, студентов.

УДК 378:316.4

ISBN 978-966-2298-10-3

© Народная украинская академия, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение (Астахова Е. В.).....	4
Социальное партнерство в контексте современной теории образования (Батаева Е. В).....	9
Понятие стейкхолдерства и методология его анализа (Михайлева Е. Г.)	20
Внутреннее стейкхолдерство как основа управления современным университетом (Нечитайло И. С.)	36
Внешние группы влияния и их взаимодействие с образовательными структурами: общая характеристика (Астахова Е. В.)	50
Словарь терминов (сост. Батаева Е. В.)	64
Приложения	67
Программа проведения эксперимента.....	67
План проведения эксперимента.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Проблема социального партнерства системы образования не относится к категории новых. Как минимум с начала 2000-х годов к ней проявляет интерес не только социология и педагогика. Активно в свое предметное поле проблематику социального партнерства, в самых разных аспектах, начинают включать политологи, философы, психологи, историки. Так или иначе, но представляется обоснованным вывод о том, что социальное партнерство, как важнейшая составляющая социального доверия, превратилось в междисциплинарную проблему, привлекающую исследователей самых разных предметных областей.

Нельзя сказать, что вопросы социального партнерства в сфере образования имеют солидную историографию. Скорее последняя находится в стадии становления, параллельно со структурированием самой проблемы. Однако специалисты, работающие в этом предметном поле, солидарны в признании того фактора, что социальное партнерство имеет ярко выраженную национальную (а иногда и региональную) специфику. Более того, что суть и формы выстраиваемых партнерских ощущений ощутимо зависят даже от конкретного учебного заведения, в первую голову, конечно, от университетов.

Данная ремарка представляется важной в связи с тем, что Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия», определивший для себя социальное партнерство как зону изучения и экспериментальной работы, по целому ряду причин имеет существенные отличия от других учебных заведений (учебный комплекс реализует на практике модель непрерывного образования и является уникальной (единичной) в своем роде структурой). Иными словами, для ХГУ «НУА» проблема социального партнерства по определению имеет свою специфику, что, безусловно, скажется на подходах к изучению и методам осуществления партнерства как внутри комплекса, так и во внешних его взаимоотношениях.

Для правильного выстраивания социального партнерства в системе образования необходима, в первую очередь, четкая методологическая основа. Нужно вычленил сначала «Зачем?», а уж потом – «Как?» Без постановки «правильных» вопросов обойтись невозможно, ибо можно, конечно, правильно решать существующие задачи, однако в случае с изучением новой социальной функции образования (некой «третьей миссии»), лучше сначала определить «правильные вопросы», нежели правильно отвечать на уже поставленные.

Проблема «третьей миссии» университета имеет достаточно длительную историю дискуссий [1], но точного общепринятого определения пока нет. При этом стоит подчеркнуть: анализ зарубежных практик осуществления этой общественной миссии показывает невозможность копирования в чистом виде опыта иных образовательных систем.

Трактовки «третьей миссии» встречаются достаточно широкие и включают в себя, как правило, некоммерческую деятельность университета, направленную на решение социальных проблем, на благо общества в целом.

Безусловно, выстраивание социального партнерства в условиях быстрых изменений мира университета, задача и архиважная, и архисложная, ведь трансформация университета затрагивает саму его основу, те цели и ценности, которые складываются в миссию по отношению к обществу в целом. Как вузу в этих условиях стать инновационным и эффективным, удовлетворять постоянно растущие потребности и запросы и при этом не изменить академическим ценностям? Вопрос открытый.

Для поиска ответов на него необходим системный подход, проработание целого комплекса подвопросов, касающихся внутренних и внешних групп влияния, их взаимоотношений с институтом образования и друг с другом, ибо и между стейкхолдерами есть свои отношения, которые далеко не всегда носят корпоративный характер.

Круг вопросов при этом оказывается достаточно широким: каковы цели, методы и формы взаимоотношений учебного

заведения со стейкхолдерами; их потребности и ожидания; наличие и формы обратной связи; подходы к оценке результатов взаимодействия; принципы, этапы и элементы таких контактов; инструменты реализации социального партнерства; прямые и косвенные риски; особенности проявления партнерских отношений в том или ином регионе или учебном заведении и пр.

Далеко не на все вопросы сегодня можно отвечать. Но их проработание, определение последовательности представляются и важными, и возможными.

Нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что социальное партнерство образовательных институтов развивается в условиях, принципиально отличных от тех, которые были характерны для общественных отношений еще 15–20 лет назад. Во-первых, проникновение в нашу жизнь полной прозрачности. Во-вторых, скорость и масштабность изменений. В-третьих, всепоглощающая цифровизация с ее неотъемлемыми Big Data, Agile и пр. технологиями и подходами, осознать и принять которые образованию еще только предстоит. Таким образом, университет и все его производные находятся на линии своеобразного фронта: с одной стороны общеизвестные вещи, с другой – полная неопределенность и неизвестность.

Как в таких условиях институту образования выстраивать социальное доверие и социальное партнерство? Как взаимодействовать с различными группами влияния, при этом избегать излишнего давления и зависимости?

С одной стороны, необходимость работы со всеми стейкхолдерами не нуждается в аргументации, ибо это взаимодействие, в конечном итоге, залог повышения конкурентоспособности учебного заведения, его устойчивости в условиях неопределенности. С другой стороны, при всей важности учета мнений различных групп, без выстраивания их приоритетности не обойтись, ибо степень влияния, интересны, ресурсные возможности у них различны.

Социальное партнерство – действенное средство развития образования и его адаптации к современным вызовам и рискам,

так как оно в состоянии объединять группы влияния, способные помочь. Однако также ясно, что необходимая некая система такого партнерства. В противном случае «запросная перегруженность» просто раздавит современный университет.

В отечественных реалиях нарождающегося интереса к социальному диалогу, как одному из ключевых ресурсов социальной стабильности, социальное партнерство вообще и в сфере образования в частности, делает первые шаги. Пока университеты могут рассчитывать только на себя и выстраивать отношения по своему усмотрению.

С одной стороны, это большие риски, ибо скорость развития процессов столь высока, что цена любой ошибки может возрасти многократно.

Но, с другой стороны, усиливая свои конкурентные преимущества, можно повлиять и на государственную политику в сфере образования [2], тем самым у отечественных университетов появляются дополнительные возможности не только удовлетворять потребность общества, но и формировать их. Коллизия, представляется весьма и весьма интересной.

Высшие учебные заведения не живут изолированно, они превратились в ключевой фактор изменений и инноваций в обществах, в которых они функционируют и с которыми взаимодействуют разными способами. Партнерские отношения с государством, гражданским обществом, частным сектором, местными органами власти, лицами, принимающими решения или между вузами обретают новые, неизвестные ранее формы. Разработка, реализация, управление такими отношениями влияют чем дальше, тем больше на вклад университетов в развитие своих обществ, в национальный контекст, в решения тех проблем, с которыми они сталкиваются.

Именно в опоре на такие позиции авторы предлагаемого издания анализируют проблему социального партнерства в образовании. Идет отработка экспертного знания, которое со временем превратится в обыденное. Видение авторами тех или иных аспектов и ракурсов социального партнерства должно послужить своеобразным навигатором, позволяющим сориен-

тироваться в многообразии исследовательских позиций и подходов. Вполне возможна при этом некая методологическая эклектика в силу междисциплинарности подходов. Но это, в значительной степени, выбор осознанный.

Список библиографических ссылок

1. Строгеецкая Е. Идея и миссия современного университета. *Вопросы обр.* 2009. № 4. С. 67–81.

2. Перфильева О. Университет и регион: на путь реализации третьей функции. *Вестник международных организаций.* 2011. № 1. С. 133–144.

3. Осипов А. М., Карстанье П., Тумалев В. В., Зарубин В. Г. Социальное партнерство в сфере образования. *Социально-экономическое положение России в новых геополитических и финансово-экономических условиях: реалии и перспективы развития* : сб. науч. статей / под ред. проф. В. В. Тумалева. СПб, 2008. Вып. 5. С. 291–295.

Е. В. Астахова

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ ОБРАЗОВАНИЯ

В современной теории образования тема социального партнерства рассматривается в контексте изучения многих актуальных проблем, таких как стейкхолдер-отношения, социальное сопровождение студентов, социальный капитал вузов и т.д. Социальное партнерство в сфере образования предполагает развитие как внутренних контактов между представителями различных подразделений в конкретных вузах, так и внешних связей с различными общественными и государственными структурами – правительством, бизнес-сообществом, сообществом выпускников, родителей студентов и т.д. Понятие социального партнерства соотносится с концептами сотрудничества, со-действия или *действия-вместе* различных субъектов образовательного пространства, которые сообща могут достигнуть гораздо более значимых результатов, нежели действуя по одиночке. В качестве базового будем использовать следующее определение социального партнерства, предложенное Т. Сэддоном и С. Биллетом: социальное партнерство – это локализованные сети, которые объединяют в некоторую комбинацию группы местного сообщества, провайдеров образования и обучения, представителей промышленности и правительства для совместной работы над локальными или региональными проблемами, а также развитием сообщества [4].

Р. Макквайд предложил несколько критериев социального партнерства, которые можно использовать в любом контексте взаимодействия (в том числе и в сфере образования) – это сопричастие лицом-к-лицу, которое значительно ограничивает возможность прагматического манипулирования другими акторами в личных интересах; кооперацию в публичном или приватном пространстве; возможность получения множественной прибыли (материальной, эмоциональной, интеллектуальной, организационной, управленческой и т.п.) всеми участниками взаимодействия [7, р.9]; отсутствие принуждения к

сотрудничеству; наличие свободного желания добиваться согласованных решений; долговременность и регулярность совместных акций; относительно равномерное использование ресурсов всеми субъектами взаимодействия и разделение ответственности за любые результаты сотрудничества. Развитию социального партнерства может способствовать создание единого культурного пространства, предполагающее поиск общих ценностей и единого дискурсивного контекста, понятного всем субъектам взаимодействия.

Понятие социального партнерства целесообразно рассматривать в контексте теории социального капитала П. Бурдье, Р. Патнема и Д. Коулмана, который включает в себя ряд параметров – наличие доверия (персонализированного, генерализованного и институционального¹), норм взаимной поддержки и членство в социальных сетях. В современной социологии различают три формы социального капитала – сковывающий (bonding) [8, p.66-73], соединяющий (bridging) и контактный (linking) [9]. «Сковывающий» (bonding) социальный капитал накапливается в родственных и товарищеских сообществах и соотносится с персонализированной формой доверия и поддержки, обусловленной отношениями биологической близости. «Соединяющий» (bridging) социальный капитал формируется в контексте взаимодействия с сотрудниками и предполагает генерализованную форму социального доверия (доверия ко всем окружающим людям). И, наконец, «контактный» (linking) социальный капитал накапливается в ситуации взаимодействия с акторами, занимающими властные позиции – начальством, профессиональной элитой, городской администрацией. Как

¹ Партикуляризированное/персонализированное доверие (particularized или personalised trust) [10] – это доверие к близким людям, членам семьи и друзьям, обладающим сходными социально-культурными показателями; генерализованное доверие (generalized trust) [Uslaner 1999a] – доверие к незнакомым людям, обладающим несходными социально-культурными показателями; институционализированное доверие (institutional trust) [11] – доверие к представителям различных общественных организаций и органов власти.

полагают М. Грановеттер и М. Вулкок, наиболее продуктивными в социальном отношении являются соединяющий (bridging) капитал (который формируется на межгрупповом уровне между малознакомыми и примерно равными по статусу социальными акторами) и контактный (linking) капитал (предполагающий наличие вертикальных связей с властными акторами), поскольку именно эти две формы социального капитала в большей степени способствуют установлению партнерских отношений между различными субъектами взаимодействия. В контексте изучения социального партнерства в образовательном пространстве целесообразно использовать понятие социального капитала на макроуровне (уровне изучения социальных групп, организаций и сообществ).

Будем использовать определение доверия, предложенное Ф. Фукуямой: «доверие – это возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и с вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами» [3, с.6]. Согласно Р. Патнэму, низкий уровень доверия не может способствовать росту социального капитала акторов и будет препятствовать развитию феномена социального партнерства, поскольку значительно ослабляет потребность социальных акторов в гражданском участии и взаимодействии [8, р.73]. Соответственно, можно установить определенную связь между явлениями социального партнерства, социального капитала и доверия: чем выше уровень генерализованного и институционального доверия, тем больше вероятность установления надежных партнерских отношений между социальными акторами, что, в свою очередь, будет способствовать развитию социальных связей между ними и накоплению социального капитала. И, наоборот, чем ниже уровень доверия, тем более шатким будет взаимодействие между партнерами, тем слабее будут социальные связи между ними и, соответственно, социальный капитал не сможет развиваться.

Второй выделенный Р. Патнемом и Дж. Коулманом показатель социального капитала – «нормы взаимности» –

означает, что социальные акторы действуют, учитывая интересы партнеров, и настроены на оказание им поддержки и помощи в различных социальных контекстах. Социальное партнерство предполагает поощрение норм взаимности, что может способствовать накоплению социального капитала акторов даже в тех ситуациях, когда стартовое доверие недостаточно высокое. Третий показатель – «членство в сетях» означает вовлеченность акторов в деятельность различных публичных организаций и властных структур. Вполне очевидно, что социальное партнерство исходно предполагает взаимодействие представителей различных государственных или частных общественных структур, поэтому рассматриваемый параметр социального капитала ему присущ *a priori*.

Несмотря на существование социокультурных условий недоверительности в украинском обществе², можно предположить, что наличие параметров «нормы взаимности» и «членство в сетях» может способствовать развитию социального партнерства между представителями системы образования, властных структур и различных общественных организаций в Украине, а также оказывать влияние на формирование и рост их социального капитала.

Р. Макквайд выявил основные преимущества социального партнерства – значительное увеличение вероятности положительного результата деятельности за счет объединения ресурсов отдельных субъектов при сохранении их автономии; комплексность усилий и избегание дубликации акций; легитимизация взаимодействия и снижение вероятности конфликтной напряженности между партнерами, добровольно вступившими

² Согласно результатам всеукраинского мониторинга 2015 г., около 94% украинцев доверяют своей семье и родственникам (партикуляризированное доверие), около 52% доверяют соотечественникам и соседям (генерализованное доверие), около 56% доверяют коллегам, около 50% доверяют церкви, около 59% доверяют волонтерам, что же касается доверия судам, полиции, депутатам, президенту, правительству, политическим партиям, банкам (институциональное доверие), то оно не превышает 17%, то есть находится на очень низком уровне [2].

во взаимодействие друг с другом. Вступая в партнерские отношения с другими организациями, отдельные вузы могут стать более эффективными благодаря синергии совместных усилий. Результатом создания партнерских проектов может стать разрушение стереотипного восприятия других субъектов взаимодействия, рост доверия друг к другу и улучшение взаимопонимания, что в перспективе может минимизировать риск уменьшения социального капитала всех участников партнерского проекта [7]. Базой социального партнерства может быть признан высокий уровень позитивной веры в возможность достижения положительных результатов деятельности всеми партнерами.

Тем не менее, социальное партнерство (как и любое другое социальное явление) обладает не только преимуществами, но и недостатками, выполняет не только функции, но и дисфункции. Так, Р. Макквайд выявил несколько потенциальных недостатков социального партнерства [7]. Во-первых, речь идет о неясных/непрозрачных целях взаимодействия: партнеры могут предлагать либо слишком широкие, либо слишком частные цели, которые могут по-разному трактоваться отдельными субъектами взаимодействия. Это может породить различные ошибки в координировании проекта и привести к конфликту между партнерами, которые могут заподозрить наличие скрытой «повестки дня» у отдельных субъектов взаимодействия, преследующих личные цели. Во-вторых, необходимо учитывать фактор «цены ресурсов», предполагающий, что партнеры могут быть сфокусированы на собственной выгоде и игнорировать возможность получения равноценной прибыли/успеха всеми субъектами. В-третьих, социальное партнерство всегда соотносится с категорией «неравной власти», поскольку партнеры в принципе не могут обладать равными полномочиями вследствие различия в объемах принадлежащего им капитала (социального, экономического, культурного, символического). В-четвертых, неравенство власти может породить узурпирование власти немногими акторами, контролирующими основные ресурсы, которые будут

обладать дополнительными возможностями для увеличения собственной прибыли в ущерб другим. В-пятых, возможны разночтения в понимании партнерской философии и, как следствие, возникновение различных организационных проблем, связанных с нечетким разделением ответственности между участниками взаимодействия.

В современной теории образования различают следующие разновидности партнерства: 1) *Проект-партнерство (Project partnership)*, особенностью которого является ограниченность времени взаимодействия работой над определенным образовательным проектом. Если проект реализован – партнерство прекращается (например, если родители студентов и агенты вузов вступают во взаимодействие с целью организации зарубежной стажировки студентов, сотрудничество может прекратиться после того, как соответствующая система начнет стабильно функционировать). 2) *Проблемно-ориентированное партнерство (Problem oriented partnerships)* создается для решения специфических проблем (к примеру, проблемы обеспечения вузов современными компьютерами) и аннулируется, когда проблема будет решена. 3) *Идеологическое партнерство (Ideological partnerships)* возникает вследствие наличия общих взглядов или интересов, побуждающего социальных акторов вступать во взаимодействие и разрабатывать общие программы сотрудничества (к примеру, различные антивоенные альянсы являются идеологическими по своей сути). 4) *Этическое партнерство (Ethical partnerships)* нацелено на решение различных этических вопросов (к примеру, помощь студентам с инвалидностью или организация сбора средств для поддержки малоимущих студентов) [6]. Указанные разновидности партнерства могут быть представлены как самостоятельно, так и в различных комбинациях (например, этическое партнерство одновременно может быть проблемно-ориентированным, если возникает задача нейтрализации этической индифферентности субъектов образования).

С. Биллет, А. Клеманс и Т. Седдон предложили несколько иную типологию социального партнерства, используя критерий

приоритетной инициативы сотрудничества: 1) *предписанное партнерство* (*enacted partnerships*) – это партнерство, которое было инициировано внешними акторами, чьи цели и интересы имеют определенное значение для всего партнерского сообщества; 2) *коммунитарное партнерство* (*community partnerships*) – это партнерство, которое было инициировано неким сообществом (комьюнити) для решения местных проблем в сотрудничестве с внешними акторами, целью которого является поиск ресурсов для разрешения выявленных проблем; 3) *согласованное партнерство* (*negotiated partnerships*), которое было сформировано по инициативе разных партнеров, преследующих аналогичные цели, с целью взаимной социальной поддержки и согласования интересов.

Для того чтобы оценить качество партнерских проектов, используют различные аналитические методики. Одной из наиболее популярных является методика *анализа партнерства* Р. Макквайда [7], которая включает в себя пять аспектов:

1. Выявление целей партнерства (анализ, какими они являются по характеру и содержанию – стратегическими или тактическими; экономическими, организационными или управленческими; эндогенными или экзогенными, внешними или внутренними). К примеру, целями партнерства может быть поиск дополнительных ресурсов для развития системы образования или для трансформации вузов.

2. Анализ ключевых акторов и структуры их взаимоотношений. В данном случае пытаются ответить на несколько вопросов: *кто* вовлечен в ситуацию взаимодействия (правительственные или неправительственные организации, местные или национальные, государственные или частные структуры и т.д.); какие типы акторов вовлечены в эти структуры, какой вклад каждый из них делает в общий партнерский проект. Социальное партнерство предполагает возможность создания как формальных контрактов, так и неподкрепленных публичным соглашением договоренностей о совместной кооперации. Анализ ключевых акторов и структуры партнерства играет важную роль в прогнозировании успешности

сотрудничества: если между акторами отсутствует консенсус и не установлены прозрачные цели и взаимные обязательства, это может привести к напряженности в отношениях, а в перспективе к срыву коммуникации. На данном этапе необходимо выяснить, кто был инициатором создания партнерских взаимоотношений, – представители государственной власти или private лица; инициатива шла сверху (top-down) или снизу (bottom-up)?

3. Отслеживание темпоральных параметров партнерства – времени взаимодействия, стадии развития партнерского процесса, динамики взаимоотношений. Чем дольше длятся партнерские отношения, тем вероятнее изменение концепции партнерства и позиций отдельных ключевых акторов; со временем возможно изменение организационных приоритетов. Кроме того, баланс власти партнеров на разных этапах функционирования партнерского альянса является различным. На ранних стадиях все партнеры реально или потенциально имеют возможность оказывать значительное влияние на процесс взаимодействия. На поздних стадиях позиция ключевых акторов становится относительно более значимой, происходит сдвиг влиятельности от фундаторов к главным игрокам партнерской сети, осуществляется авторитарное центрирование власти в руках наиболее состоятельных в материальном и интеллектуальном отношении субъектов партнерства (формируется организационная олигополия, описанная М. Кастельсом).

4. Выявление пространственных параметров – где, в каком локусе осуществляется взаимодействие (на национальном, региональном или локальном уровнях; в реальном или виртуальном пространстве; на нейтральной территории или в вузах, которые представляют ключевые акторы). Если устанавливается смешанный локус партнерского взаимодействия (например, на национальном и локальном уровнях одновременно), можно предсказать вероятность возникновения напряженности во взаимоотношениях партнеров, что может усилить дисбаланс власти и центрирование ресурсов у более статусных партнеров.

5. Анализ механизма имплементации партнерских решений. На данном этапе необходимо выяснить, какие функции выполняют ключевые акторы, кто обеспечивает проект ресурсами, кто распоряжается ими и контролирует процесс их использования. Основным правилом на данной стадии становится поиск общих принципов, приемлемых для всех партнеров, которые могут объединить их в коллективном действии накопления и использования совместных ресурсов.

С. Биллет, А. Клеманс и Т. Седдон [4] выявили следующие принципы совместной работы социальных акторов:

- 1) наличие и поддержание общих целей;
- 2) развитие социально-зрелых (предполагающих взаимную ответственность) отношений между партнерами;
- 3) выявление ресурсов для достижения поставленных целей;
- 4) поддержка акторов, которые активно участвуют в деятельности сообщества для достижения общих целей партнерства;
- 5) нейтрализация негативных последствий профессионального и эмоционального выгорания акторов, которое может привести к текучке в штабе правления;
- 6) фокусирование на общих стратегических целях партнерства и децентрализация специфических (тактических или оперативных) задач, что исключает разночтения в их интерпретации и может способствовать развитию доверительных отношений между партнерами;
- 7) укрепление доверия между партнерами благодаря созданию равных условий взаимодействия и своевременному информированию всех субъектов о предстоящих акциях, что делает невозможными скрытые игры частных интересов акторов;
- 8) поощрение лояльности партнерскому проекту путем признания и поощрения достижений *всех* ключевых акторов; создание единой системы оценивания результатов деятельности партнеров.

Как полагают С. Биллет, А. Клеманс и Т. Седдон, если рассмотренные принципы не будут соблюдены всеми

субъектами взаимодействия, партнерство будет неэффективным и недолговечным.

Взаимодействие с социальными партнерами может осуществляться в *инструментальном* или *коммуникативном* режимах, в которых реализуются различные социальные установки. Если инструментальное действие нацелено на достижение успеха и личной выгоды, то коммуникативное – на реализацию взаимопонимания между социальными акторами, свободно вступившими в диалог друг с другом. *Инструментальные* взаимоотношения с социальными партнерами в сфере образования предполагают прагматические технологии, такие как «управление партнерами», «удовлетворение ожиданий партнеров», «влияние на партнеров» с целью максимизации прибыли. В данном контексте другие партнеры выступают в роли «объектов влияния», выбор и последующее манипулирование которыми обусловлено задачами усиления социальной влиятельности конкретного вуза. Индикатором инструментализма становится риторика утилитаризма, которую могут использовать участники взаимодействия. К примеру, Р. Боярков в концепции «стейкхолдер-анализа» (и шире – анализа социальных партнеров) советует строить «матрицу приоритетов», в которой все партнеры будут разделены на «наименее важных» (которым можно уделять меньше внимания, нежели другим субъектам взаимодействия) и «наиболее важных» (которые «должны быть всегда довольны и вовлечены в проект», потребности и интересы которых требуют тщательного мониторинга с целью их максимального удовлетворения) [1].

Помимо инструментального, возможен коммуникативный режим взаимодействия агентов системы высшего образования с социальными партнерами, основными принципами которого являются достижение взаимопонимания, диалогичность, учет интересов и предпочтений *всех* участников процесса взаимодействия, *невозможность* утилитарного манипулирования партнерами с целью извлечения односторонней прибыли. В коммуникативном контексте основанием и целью взаимоотношений становится взаимное доверие и сотрудничество всех заинтере-

сованных лиц, ожидающих друг от друга максимальной отдачи в реализации различных учебных проектов.

Список библиографических ссылок

1. Боярков Р. Стейкхолдер-анализ. URL: http://special.cntiproggress.ru/comblog_boyarkov (дата звернення 25.08.2018).
2. Українське суспільство. Моніторинг соціальних змін. Київ, 2015. 524 с.
3. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: пер. с англ. М., 2004. 730 с.
4. Billett S., Seddon T. Building community through social partnerships around vocational education and training. *Journal of Vocational Education and Training*, 2004. Vol.56, No.1. Pp.51–67.
5. Billett S., Clemans A., Seddon T. Forming, developing and sustaining social partnerships. NCVET, 2005. URL: https://www.ncver.edu.au/__data/assets/file/0019/4933/nr4012.pdf (дата звернення 25.08.2018).
6. Carnwell R., Carson A. The concepts of partnership and collaboration. *Effective practice in Health, Social Care and Criminal Justice*. Open University Press, 2008. Pp.4–21.
7. McQuaid R.W. The Theory of Partnerships – Why have Partnerships. *Managing public-private partnerships for public services: an international perspective*. S.P. Osborne (ed.). Routledge, London, 2000. Pp. 9–35.
8. Putnam R. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. *Journal of Democracy*. 1995. January. Pp. 65–78.
9. Woolcock M. The place of social capital in understanding social and economic Outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2001. № 2 (1). Pp.11–17.
10. Uslaner E. Trust and Consequences / Communitarian Summit, February 1999a, Arlington, VA. URL: <http://gvptsites.umd.edu/uslaner/commun.pdf> (дата звернення 25.08.2018).
11. Uslaner E. Trust but Verify: Social Capital and Moral Behavior. *Social Science Information*. 1999. Vol. 38. Pp. 29–56.

ПОНЯТИЕ СТЕЙКХОЛДЕРСТВА И МЕТОДОЛОГИЯ ЕГО АНАЛИЗА

Теория стейкхолдерства, наряду с концепцией социального партнерства, является одной из ведущих современных парадигм, помогающих конструировать отношения организации со всеми теми, кто «прикасается» к ее деятельности. Ее появление определилось тем фактом, что использование внутренних ресурсов стало недостаточным для эффективного решения задач, которые ставит перед организацией современность. Ее изменчивость и многогранность сформировали потребность учета не только внутренних, но и внешних (а также их сочетания) константных и/или изменяющихся свойств широкого круга социальных субъектов. Глубокий анализ подходов к управлению и их результативности показал, что, используя потенциал «непрямых» ресурсов, организации могут быть более эффективными.

Как отмечают многочисленные исследователи, появление теории заинтересованных сторон обычно связывают с выходом работы Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [18], в которой автор рассматривает понятие «заинтересованная сторона» (stakeholder), предлагает его авторское определение и собственную модель организации. В основе этой модели – идея о том, что для повышения эффективности деятельности организаций они должны рассматриваться сквозь призму набора заинтересованных в ее деятельности сторон (внешних и внутренних), интересы и требования которых следует учитывать и удовлетворять в ходе принятия управленческих решений.

Стоит отметить, что основы для подобной теории стали активно формироваться еще в 1960-х годах: первое упоминание понятия «заинтересованность сторон» встречается в докладе Р. Стюарта, Н. Адлена и М. Дошер в 1963 году. Они использовали старый шотландский термин «стейкхолдер» в значении «законный претендент на что-либо обладающее ценностью» [2].

Именно с этого времени в бизнес практики внедряется идея о том, что организация – это система, зависящая от среды, в которой она осуществляет свою деятельность. При этом, она сама активно оказывает влияние на свое окружение: локальные сообщества, потребителей, поставщиков, органы власти, а также персонал, инвесторов и акционеров и др.

Уже в середине 1970-х годов группа исследователей во главе с Р. Акоффом «возродила» концепцию стейкхолдеров. В качестве заинтересованных в деятельности организации групп он называл не только поставщиков, клиентов, персонал, инвесторов, правительство, но и будущие поколения. Поэтому, по мнению Р. Акоффа, в организации не должны приниматься решения, которые негативно отразятся на последующих поколениях. Воспринимая организацию как открытую систему, он считал, что многие социальные проблемы в будущем можно преодолеть, если переустроить основные институты и наладить эффективное взаимодействие «заинтересованных лиц» в системе сегодня.

Вариант концепции Э. Фримена – один из последних в XX столетии и наиболее распространенный на практике. При этом большинство исследователей данной концепции полагают, что особый этап в ее развитии связан с появлением в 2002 г. книги Поста Дж., Престона Л., Сакса С. «Переосмысление корпорации: стейкхолдерский менеджмент и богатство организации» [23]. В данной работе стейкхолдерский подход рассматривается в контексте богатства организации. При этом под ним понимается «особый интегральный показатель способности компании производить различные блага для всех её стейкхолдеров в течение длительного времени» [23]. В такой интерпретации целевая функция стейкхолдер-менеджмента – максимизация богатства организации наряду с оптимизацией социальной ответственности компании перед всеми стейкхолдерами.

В современной наиболее общей интерпретации теории стейкхолдеров речь идет о том, что при достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание разнообразные интересы различных заинтересованных сторон

(стейкхолдеров), которые могут рассматриваться как неформальные коалиции, способные оказать влияние на результативность деятельности организации. При этом между ними также формируются различные отношения, которые не всегда носят характер сотрудничества, совпадения интересов, а могут быть и конкурентными. «Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации. Такое целое называется «коалицией влияния» или «коалицией участников бизнеса» организации» [5].

Для понимания специфики теории стейкхолдерства обратимся к более детальному анализу ее ключевого понятия – «стейкхолдер».

«Стейкхолдер» (от англ. stakeholder) в большинстве источников трактуется как лицо или компания, которая инвестировала в бизнес и владеет его частью. Также оно трактуется как «держатель интереса», «группа интересов», «заинтересованная сторона», «вовлеченная сторона». Т.е. стейкхолдер это те социальные субъекты, решения, действия и поведение которых могут прямо или косвенно оказывать влияние на организацию, а также испытывать на себе ее влияние.

Словарь современного английского языка к стейкхолдерам относит тех, кто заинтересован в успехе плана/проекта, системы или организации, например, работник в компании или родитель ребенка в школе [24, р. 1391]. Словарь английского языка под стейкхолдером понимает «лицо, заинтересованное в результатах деятельности компании или организации» [16, р. 1521]. По определению автора теории стейкхолдерства Э. Фримена, стейкхолдерами компании являются «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие значимое влияние на принимаемые компанией решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [18].

Как видно, в зарубежных источниках большое место в определениях занимают два основных акцента: позиции заинтересованности (выгоды) представителей внешней и внутренней среды, а также их взаимовлияние с организацией.

То есть интерес и влияние по отношению к организации выступают ведущими маркерами стейкхолдерства.

В отечественной практике также не сформировалось единого мнения относительно содержания данного понятия. Например, А. О. Амари подчеркивает разные масштабы этих субъектов и отмечает, что «они могут помочь в разработке предложений относительно повышения коммерческой и социальной эффективности предприятия» [1, с. 151]. Е. К. Екшикеев определяет стейкхолдеров как «любую группу или индивида, которые могут влиять на деятельность организации» [4]. М. А. Петров указывает в своем определении на наличие не только прямой, но и обратной связи: «стейкхолдеры – это некоторая общность или индивид, которые способны целенаправленно оказывать воздействие на результаты деятельности предприятия, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, либо сами подвергаются воздействию со стороны предприятия» [10, с. 53].

Очевидно, что рассмотренные попытки углубляют классическое содержание понятия «стейкхолдер» через маркирование его различными атрибутивными свойствами. Однако, если говорить о наиболее универсальном определении, можем остановиться на позиции Б. Гугинса (весьма близкой, по нашему мнению, к позиции Э. Фримана), который считает, что стейкхолдеры – это «группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которой она зависит» [3].

Данная интерпретация акцентирует внимание на таких характеристиках стейкхолдеров, как связь и взаимозависимость с организацией. При этом подчеркнем, что, как и в определении Э. Фримана, интерес – вторичная характеристика, проявляющаяся как следствие взаимозависимости. Совпадение интересов стейкхолдеров при этом – лишь желаемый параметр.

Таким образом, можно говорить о преобладании двух основных и одного желаемого маркера стейкхолдеров: взаимозависимость, взаимосвязь, совпадение интересов. Именно эти маркеры чаще всего ложатся в основу идентификации и классификации стейкхолдеров.

Еще один подход к отнесению различных субъектов к стейкхолдерам сформулирован в работе Кочана Т.Э. и Рубинштейна С.Э. [20]. По их мнению, это субъекты, которые:

- предоставляют организации ценные (стратегические) ресурсы (в том числе интеллектуальные в виде знаний);
- способны в силу своих интересов и целей или взаимоотношений с организацией влиять на результаты функционирования организационной системы, вектор и траекторию ее развития;
- в состоянии оказать влияние на организацию благодаря властным полномочиям или иными способами.

Собственно говоря, в данной концепции речь все же идет о тех выгодах, которые получают/не получают/могут получать стейкхолдеры организации при взаимодействии с ней. А поскольку речь идет об обоюдности этого процесса, все стороны имеют свои интересы.

В таком ракурсе рассмотрения стейкхолдеров становится очевидным, что они дифференцируются по степени влияния в обоих направлениях и по степени совпадения интересов. Однако сочетания данных параметров могут быть самыми различными. Например, в соответствии с подходом Э. Фримана, Дж. Мцвеа выделяет следующие основания для группировки стейкхолдеров [17]:

- уровень создаваемых стейкхолдером возможностей для развития организации;
- уровень создаваемых стейкхолдером угроз для организации.

Соответственно, образуются четыре типа стейкхолдеров [25], которые Е. Хорошун и Л. Никифорова предлагают обозначить следующим образом: «поддерживающие»; «угрожающие»; стейкхолдеры «больших возможностей и больших угроз»; стейкхолдеры «второй линии». Каждому типу стейкхолдеров соответствует специфическая стратегия взаимодействия организации с ними [25, с. 460-461].

При этом каждый из стейкхолдеров имеет определенные

права, поэтому концепция стейкхолдерства предполагает необходимость принятия решений с учетом всех интересов. Игнорирование отдельных групп неизбежно приведет к появлению «слабых мест» в деятельности организации.

Чаще всего говорят о том, что заинтересованные стороны обеспечивают организацию необходимыми для ее деятельности ресурсами потому, что ее деятельность работает на их запросы и потребности в том числе. При этом удовлетворение запросов стейкхолдера есть не что иное, как получение им от организации ресурсов (в самом широком смысле этого слова). Таким образом, отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая заинтересованная сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы ее целям [9].

Следует отметить, что методология анализа стейкхолдерства имеет три основных ракурса применения: бизнес, управленческий и ценностный.

В первом аспекте стейкхолдерство рассматривается как инструмент повышения успешности организации как рыночного игрока, прежде всего через увеличение прибыли, повышение конкурентоспособности и др. При этом, основными потребителями теории заинтересованных сторон являются не все компании, а только те, которые заинтересованы в поддержании отношений с широким кругом стейкхолдеров и в управлении ими. Таким компаниям теория заинтересованных сторон может предложить нестандартные подходы для решения их специфических задач [11]. При этом в данной интерпретации оптимизация финансового результата как бизнес-цели является лишь средством удовлетворения запросов стейкхолдеров с точки зрения ресурсного обмена и выгод, определяемых им.

Следует отметить, что современная бизнес-методология использования теории стейкхолдерства сочетает классические вопросы выгоды с социальными запросами различных групп населения, что позволяет ей быть теорией особой модели организации, которая определенным образом интерпретирует ее

в качестве социально ответственного института современного общества.

Управленческая методология стейкхолдерства, в отличие от бизнес-модели, направлена на оптимизацию ресурсов при принятии различного рода решений. Управление с позиции стейкхолдеров базируется на выявлении и максимальном удовлетворении интересов широкого круга заинтересованных групп. В основе такого подхода – партнерские отношения. «Их главная роль – формирование и совместное использование актуальных ценностей с каждой заинтересованной целевой группой, причем, с ориентацией на долгосрочные партнерские отношения» [15, с. 5].

В русле данного направления использования концепции стейкхолдер-менеджмента одним из важных вариантов ее приложения является теория стратегического управления. «Стратегическое управление как сфера деятельности нацелено на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организации, которая взаимодействует с многочисленными группами и индивидами, поскольку их поддержка необходима при реализации стратегии. Это и дает возможность предприятию функционировать непрерывно и неограниченно» [6, с. 92].

Свидетельством тому является постепенное развитие и распространение в мире системы корпоративного управления (Corporate Governance), один из принципов которого (по версии Организации экономического сотрудничества и развития) напрямую подчеркивает «роль заинтересованных лиц в управлении компанией» [7, с. 10].

В последние годы управленческая методология стейкхолдерства особенно ярко кристаллизовалась в «стейкхолдер-менеджменте» (stakeholder management), который определяется как процесс вовлечения заинтересованных групп в деятельность организации; управление отношениями с заинтересованными группами.

В таком понимании стейкхолдеры становятся частью управленческой стратегии организации, что позволяет рас-

ширить ее ресурсные возможности, быть информированной о потенциальных выгодах и угрозах, а также принимать более взвешенные стратегические, тактические и оперативные решения.

Однако очевидным является тот факт, что часто некоторые базовые ценности стейкхолдеров различаются. «Следовательно, не только в контексте современного развития теории стейкхолдеров, но и в особом аспекте базовых ценностей надо переходить к рассмотрению, так называемой, концепции общих ценностей» [12]. Именно она и лежит в основе ценностной методологии стейкхолдерства.

«Концепцию общих ценностей можно определить как политики и операционные практики, которые усиливают конкурентоспособность конкретной компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия существования тех конкретных сообществ, в которых она работает. Создание общих ценностей фокусируется на конкретно ситуационной идентификации, а также расширении и усилении связей между социальным и экономическим прогрессом» [22]. По мнению Портера и Креймера, общие ценности «держат особый ключ, открывающий дверь для следующей волны адекватных инноваций и соответствующего роста» [22]. Таким образом, именно общие ценностные основы лежат в основе успеха каждой компании, а также определяют поддержку общего контекста функционирования и развития социума.

По мнению авторов концепции М. Портера и М. Креймера, деятельность компаний в соответствии с концепцией общих ценностей принципиальным образом отличается от деятельности компаний, которые практикуют реализацию корпоративной социальной ответственности (КСО). Основные такие отличия отражены в таблице.

Таким образом, ценностная методология теории стейкхолдерства помещает бизнес и управленческие параметры деятельности организаций в ценностную плоскость. Однако, на наш взгляд, ограничиваться ею недостаточно для практических решений в этой сфере.

Отличие общих ценностей от корпоративной социальной ответственности (по М. Портеру и М. Креймеру [22])

Корпоративная социальная ответственность (КСО)	Создание общих ценностей
<p>Ценность: делать добро Гражданская позиция, благотворительность, устойчивое развитие По собственной воле или под внешним давлением КСО отделена от максимизации прибыли (особые дополнительные «социальные затраты») Направления детерминируются целями пиара или личными предпочтениями Воздействие ограничивается зоной корпоративного влияния и размером КСО-бюджета</p>	<p>Ценность: социальная польза и экономическая выгода от произведённых затрат Единство компании и социума в создании ценности/стоимости Неотъемлемая составляющая конкурентной деятельности компании Неотъемлемая составляющая максимизации прибыли Направления детерминируются спецификой бизнеса компании и выбираются самой компанией Обеспечивается всем адекватно изменённым бюджетом компании</p>

Наряду с методологическими особенностями рассмотренная стейкхолдерства, важное значение приобретает методика работы с заинтересованными группами.

Сегодня существует несколько вариаций стейкхолдер-анализа, обобщение которых позволяет утверждать, что он состоит из следующих основных этапов: идентификация стейкхолдеров, анализ интересов стейкхолдеров и их группировка, оценка уровня влияния стейкхолдеров, SWOT-анализ, разработка стратегии и тактики управления стейкхолдерами и оценка эффективности взаимодействия организации и стейкхолдеров в рамках конкретного проекта.

Идентификация стейкхолдеров предполагает определение всех заинтересованных сторон организации. Задача этого этапа – максимально полно перечислить все заинтересованные стороны. Ведущим инструментом для этого выступает мозговой штурм экспертов.

Следует иметь в виду, что каждая организация имеет свои собственные стадии жизненного цикла. Поэтому хорошей практикой является определение списка всех стейкхолдеров, имеющих отношение к деятельности, системе менеджмента, проекту на каждой стадии [8] и с определенной периодичностью.

Вторым этапом анализа стейкхолдеров является выявление их доминирующих интересов и оценка степени потенциальной заинтересованности в успешном функционировании организации. В ходе такой оценки формулируются ключевые потребности, интересы и ожидания всех заинтересованных сторон.

Важной составляющей этого этапа выступает группировка стейкхолдеров в зависимости от их интересов, что позволяет формировать партнерские группы внутри общей совокупности стейкхолдеров.

Наряду с этим, анализируются действующие каналы коммуникации с каждой группой стейкхолдеров.

На третьем этапе стоит задача проанализировать роль каждой заинтересованной стороны, определить ее значимость и возможности оказывать влияние на организацию, а также другие заинтересованные группы.

На этом этапе обычно используют модель, предложенную Митчеллом и др. [21], с помощью которой можно получить и количественные оценки сравнительной важности заинтересованных сторон. В рамках модели Митчелла каждый стейкхолдер характеризуется следующими свойствами: «власть» (power), «законность» (legitimacy) и «срочность требований» (urgency). Обладание данными атрибутами не является постоянным, набор свойств стейкхолдеров может меняться с течением времени, однако группы стейкхолдеров определяются именно через обладание одним, двумя или тремя атрибутами.

В результате сочетания свойств Митчеллом и др. [21] выделяют семь классов значимости стейкхолдеров. Три из них обладают одним атрибутом (латентные), три – двумя (ожидающие) и один – тремя (категорическая группа). К латентным группам ученые относят бездействующая или спящая (обладает властью), контролируемая (обладает законностью) и требующая (обладает срочностью). Значимость каждой заинтересованной стороны зависит от числа классов, в которые она входит, и значимости классов (если они упорядочены в зависимости от важности соответствующего им набора атрибутов). Таким образом, самой влиятельной группой являются «категорические» стейкхолдеры, обладающие одновременно тремя атрибутами. С обладанием перечисленными атрибутами связан ответ на вопрос о том, как заинтересованные стороны добиваются реализации своих интересов, который определяет третью область исследований теории заинтересованных сторон. Здесь изучаются пути оказания влияния (стратегии поведения), которые могут быть как нападающими (стратегии влияния), так и защитными (стратегии ответа) [21].

SWOT-анализ – четвертый этап – определение сильных и слабых сторон в работе с группами стейкхолдеров. Данный этап характеризуется не только определением сильных и слабых сторон во взаимодействии со стейкхолдерами, но и формулировкой возможностей и угроз, что является важным для выстраивания взаимоотношений со стейкхолдерами.

Пятый этап стейкхолдер-анализа – разработка стратегии взаимодействия со стейкхолдерами. Здесь определяются цели взаимодействия со стейкхолдерами и способы вовлечения каждого из них в деятельность организации.

На данном этапе чаще всего используют метод ранжирования стейкхолдеров по признакам: важность и значимость. Важность определяется уровнем поддержки или противодействия организации стейкхолдером, а влияние – его степенью влияния на ее систему управления. Итогом работы является желаемая модель взаимодействия со стейкхолдерами, «образ будущих отношений».

Как показывает анализ, в настоящее время широко реализуются несколько стратегий [9]:

- первая стратегия: регулярный контроль и максимальное привлечение стейкхолдеров к процессу взаимодействия. Данная стратегия применима к основным группам (высокий уровень важности и влияния);

- вторая стратегия: организация консультативных встреч по согласованию долгосрочных решений организации с целью сохранения удовлетворенности данных групп (высокий уровень влияния, но низкий уровень важности);

- третья стратегия: информирование о намерениях организации, привлечение к публичному обсуждению актуальных проблем с целью заручиться поддержкой этих групп (низкий уровень влияния, высокий уровень важности).

Кроме того, можно говорить и о других стратегиях. «Так, наступательные стратегии предполагают совместное использование организацией собственного потенциала (компетенций) и потенциала (компетенций) стейкхолдеров поддерживающего типа на основе комплементарности, что обеспечивает получение синергетического эффекта. Примером является взаимодействие организации с внешними стейкхолдерами на принципах аутсорсинга. Данная стратегия основывается на общности принципов функционирования, построения бизнес-моделей, векторов развития, стратегий. Защитные стратегии, или стратегии безопасности, актуальны в случаях, когда стейкхолдеры обладают относительно низким потенциалом сотрудничества, поскольку имеются альтернативные варианты взаимодействия (с другими организациями), переход на которые не требует значительных затрат, и с относительно высоким потенциалом угроз при прекращении сотрудничества. Последние обусловлены рисками утраты части организационных знаний (части ключевых компетенций), временными, имиджевыми и репутационными потерями. По сути, во взаимодействии с данной группой стейкхолдеров в большей мере заинтересована сама организация, чем они с ней. Соответственно, содержанием данных стратегий является принятие

проактивных и реактивных мер в части юридической защиты бизнеса, усиления контроля исполнения обязательств стейкхолдерами, мониторинга уровня их удовлетворенности/лояльности, создания дополнительной ценности за счет разработки и реализации экономически обоснованной системы стимулирования. Стратегия маневрирования предполагает минимизацию потенциала угроз, исходящих от стейкхолдеров «больших возможностей и больших угроз», и максимизацию потенциала сотрудничества с ними. Как правило, данная группа стейкхолдеров проявляет большой интерес к сотрудничеству с организацией, ее ресурсам и ключевым компетенциям, но при достижении своей цели прекращает эффективное взаимодействие, используя вновь созданные компетенции против организации. Выжидательная стратегия реализуется при взаимодействии со стейкхолдерами «второй линии», имеющими в текущий момент времени как низкий потенциал сотрудничества, так и низкий потенциал угроз. Тем не менее, мониторинг изменения интересов и целей данной группы стейкхолдеров и своевременная разработка стратегии взаимодействия организации с ними на основе слабых сигналов целесообразна для того, чтобы предотвратить их трансформацию в противодействующих стейкхолдеров и использовать раньше конкурентов их потенциал при появлении признаков их трансформации в поддерживающих стейкхолдеров (или стейкхолдеров «больших возможностей и больших угроз»). Так, специалисты, участвующие в реализации рутинных бизнес-процессов, лояльных к организации, тем не менее, при смене прямых руководителей могут стать при наличии хороших коммуникационных способностей источником межличностных конфликтов в организации, распространяя искаженную или вымышленную информацию. В этом отношении при разработке программ организационных изменений следует учитывать тип внутренних стейкхолдеров, их лояльность к организации» [14].

И шестой этап – этап оценки. Данный этап реализуется с целью измерения степени достижения поставленной цели и тех эффектов, которые она повлекла за собой. При необходимости

проводится корректировка предыдущих этапов стейкхолдер-анализа.

Таким образом, при разработке стратегии функционирования организации как системы необходимо учитывать интересы всех ее стейкхолдеров. В то же время можно согласиться с тем, что количество заинтересованных сторон любой организации достаточно велико (если следовать определению Э. Фримена, согласно которому заинтересованной стороной, или стейкхолдером, является «любая группа или индивид, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации» [18, с. 46]). В этой связи на практике необходим выбор тех групп и индивидов из большого количества стейкхолдеров, которые действительно важны. При этом необходимо не просто выделение релевантных групп заинтересованных сторон, но и оценка их сравнительной важности с точки зрения организации и ее стратегии. Кроме того, недостаточно выявить запросы стейкхолдеров. Нужны количественные оценки, учитывающие важность запросов и удовлетворенность стейкхолдеров их реализацией, их важность для организации. Это позволит повысить объективность стратегического анализа и, соответственно, качество реализуемой стратегии организации [10; 19].

Вместе с тем инструменты теории заинтересованных сторон позволяют достаточно успешно проводить оценку расстановки сил стейкхолдеров, опирающуюся на значимость текущих или потенциально возможных отношений с фирмой, а также оценивать их цели и интересы на предмет соответствия и противоречий. Это указывает на потенциальную возможность использования инструментов теории заинтересованных сторон при выработке стратегических целей организации, которые одновременно учитывали бы вклад стейкхолдеров в общее дело и их частные потребности [9].

С другой стороны, стейкхолдеров можно рассматривать как партнеров организации, поддержка которых необходима при реализации ее миссии и видения. В этом случае организация осуществляет стратегию партнерства, которая

разрабатывается с учетом запросов всех групп заинтересованных сторон, целью которой является удовлетворение данных запросов и взаимовыгодное сотрудничество [13].

В целом, концепция стейкхолдерства на сегодняшний день является одной из эффективных концепций взаимодействия различных социальных субъектов на одном социальном поле потенциальных выгод.

Список библиографических ссылок

1. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №8(134). С. 150–155

2. Булатов А. Р. Эдвард Фриман. Люди. URL: http://www.peoples.ru/science/philosophy/r_edward_freeman/.

3. Гугинс Б. Переоценка ценностей в бизнесе-сообществе. *Экономические стратегии : академический бизнес-журнал*. М., 1998. №8. С. 80-81.

4. Екшикеев Т. К. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг. *Сибирский торгово-экономический журнал*. 2009. № 9. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug>.

5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. М., 2002. 415 с.

6. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / ЦЭМИ РАН. М., 2004. 240 с.

7. Корпоративное управление: история и практика. URL: http://www.fcsm.ru/dfsfr.asp?ob_no=3730.

8. Махонченко Ю. Анализ заинтересованных сторон методом «Анализ стейкхолдеров». URL: <http://management.systemsonline.blogspot.com/2016/10/opredelenie-zainteresovannykh-storon-metodom-analiz-stakeholderov.html>.

9. Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации. *Молодой ученый*. 2016. №22. URL: <https://moluch.ru/archive/126/34951/>.

10. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник СПбГУ*. Сер. 8. 2004.

Вып. 2 (№ 16). С. 51–68.

11. Петров М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2005.

12. Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей. *Российское предпринимательство*. 2013. Том 14. № 2. С. 60–65.

13. Солодухин К.С., Луговой Р.А. Стратегическое партнерство с бизнесом как основа развития вузов в Республике Корея и России. *New tendencies in the development of international business / proceedings of the 5th International Joint Conference in 2 volumes*. Vol. 2. Seoul, 2007. – P. 301–313.

14. Хорошун Е.А., Никифорова Л.Е. Стейкхолдер-менеджмент как фактор формирования ключевых организационных компетенций. *Вопросы инновационной экономики*. 2017. Том 7. № 4. С. 457–470.

15. Якубов Б. А. Совершенствование организации взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции стейкхолдер-менеджмента: дис. ... канд. экон. наук. 180 с.

16. Collons COBUILD Advanced Dictionary of English, Collons CoBUILD; 8th Revised edition. 2014. 1968 p.

17. Freeman E., Mcvea J. A stakeholder approach to strategic management. *Electronic journal*. 2001. № 1. p. 89-207.

18. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984. 275 p.

19. Frooman J. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. № 2.

20. Kochan A., Rubinstein A. Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*. 2000. № 11. p. 367–386.

21. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853–886.

22. Porter M.E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011.

23. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the corporation. Stakeholder management and organizational wealth. Stanford, 2002. 376 p.

24. Rundell M. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. Palgrave Macmillan, 2008. 1692 p.

25. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*. 1991. № 5(2). p. 61–75.

И. С. Нечитайло

ВНУТРЕННЕЕ СТЕЙКХОЛДЕРСТВО КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ

С социологической точки зрения, с опорой на постулаты общей теории систем, любое учебное заведение представляет собой сложную социальную систему, жизнеспособность и (само)воспроизводимость которой зависят от качества и характера ее внутренних и внешних взаимодействий. Стейкхолдеры – как лица и/или группы влияния – являются важнейшими субъектами этих взаимодействий. В современной специальной литературе более тщательно проработаны вопросы взаимодействия организации со внешними стейкхолдерами (спонсорами, средствами массовой информации, благотворительными фондами, активистами, формирующими общественное мнение и мн. др.), более того, именно субъекты внешней среды чаще всего и рассматриваются в качестве стейкхолдеров. Однако очевидно, что и внутри самой организации, безусловно, есть влияющие на нее лица и группы. Кроме того, если говорить о стейкхолдерах не только с позиции их влияния на организацию, но и с позиции заинтересованности в ее успехе и благополучии (а именно так о них и нужно говорить), выходит, что внутренние «лица и группы» являются более значимыми стейкхолдерами и обладают более ярко выраженной субъектностью, чем внешние.

Согласно заявленной теме данного подраздела, в его

рамках речь пойдет именно о внутреннем стейкхолдерстве в аспекте его значимости для эффективного управления университетом. Следовательно, будут последовательно раскрываться ответы на три ключевые вопроса:

– кто является внутренними стейкхолдерами учебного заведения?

– каковы основы управления стейкхолдерами, стейкхолдер-менеджмента учебного заведения?

– в чем состоит суть роли внутренних стейкхолдеров как субъектов и акторов управления современным университетом?

Поиск ответа на первый вопрос требует, во-первых, уточнения понятия «стейкхолдер» применительно к системе образования, а во-вторых, четкой дифференциации внешних и внутренних стейкхолдеров. Выполняя данную процедуру, обратимся к научным источникам тех зарубежных стран, для которых феномен стейкхолдерства на данный момент является скорее освоенным, чем неизведанным, а само термин «стейкхолдеры» прочно закрепилось в дискурсе динамично развивающихся организаций.

Согласно американскому электронному изданию «Глоссарий образовательных реформ», применительно к системе образования термин «стейкхолдер» обычно употребляется для обозначения личности/группы/организации, инвестирующей в благосостояние учебного заведения и успехи обучающихся. При этом к стейкхолдерам учебного заведения относятся: представители его администрации и административный корпус в целом, обучающие, обучающиеся и их родители (как и другие заинтересованные родственники), сотрудники, заинтересованные члены сообщества, местные бизнес- и политические лидеры (в частности те, которые входят в попечительский совет учебного заведения), профсоюзные организации, члены школьного/студенческого совета, представители городского совета, органы управления образованием на разных уровнях и/или отдельные наиболее их члены. Глоссарий также подчеркивает, что стейкхолдеры образования это: и отдельные личности, и коллективные организации, и местные предприя-

тия, и различные комитеты, и средства массовой информации, и учреждения культуры, в дополнение к людям, группам и организациям, которые непосредственно связаны с образовательным процессом (профсоюзы учителей/преподавателей, родительские комитеты, ассоциации директоров/ректоров, ассоциации учителей/преподавателей по отдельным специальным учебным дисциплинам, например, «Национальный совет учителей английского языка» или «Совет учителей математики Вермонта»). «Если кратко, – как отмечается в глоссарии, – стейкхолдеры имеют свою «долю» (*stake*) в учебном заведении, то есть у них есть личная, профессиональная, гражданская или финансовая заинтересованность» в данном учебном заведении, его результатах, прямых и/или побочных продуктах деятельности [10]. Кроме того, глоссарий уточняет, что применительно к системе образования термин «стейкхолдеры» употребляется как очень близкий по смыслу «школьному/университетскому сообщество» (“school/university community”), т. е. это сообщество именно из стейкхолдеров и состоит.

На наш взгляд, «Глоссарий образовательных реформ» в достаточной степени конкретизирует образ стейкхолдера в системе образования, однако не проводит демаркационной линии между внешними и внутренними стейкхолдерами. В связи с этим, обратимся к еще одному зарубежному источнику “Stakeholder engagement: Working with stakeholders”, который предлагает легко доступное пониманию разграничение внешних и внутренних стейкхолдеров.

Итак, *внешние стейкхолдеры* – это те лица или группы, которые заинтересованы в продукте той или иной организации, но не производят и не потребляют его напрямую. В то время, как *внутренние стейкхолдеры* – это не менее заинтересованные лица и/или группы, но непосредственно производящие и/или потребляющие продукт организации [6; 7; 11; 12].

Для современного университета основными внешними стейкхолдерами являются: родители и родственники обучающихся, спонсоры, благотворительные, гражданские и прочие организации (не имеющие прямого отношения к системе

образования), СМИ, гражданские и политические лидеры, различные органы государственного управления и т. п. Все эти люди и организации не являются ни производителями, ни потребителями образовательного продукта³, в отличие от внутренних стейкхолдеров, которые непосредственно задействованы в процессах «производства/потребления». Соответственно, основные внутренние стейкхолдеры современного университета это: представители администрации и административный корпус в целом, студенты, преподаватели, сотрудники, а также внутренние организации (союзы, советы, комитеты и т. п.), образуемые ими. Важно отметить, что внутренними стейкхолдерами не являются абсолютно все люди/группы/организации из предложенного выше перечня. Теоретически, все они могут быть внутренними стейкхолдерами университета, но далеко не все и не всегда таковыми являются на практике. Это зависит от многих факторов, главные из которых соотносятся со внутренней политикой учреждения, его формой собственности, структурой, корпоративной культурой, традициями.

Например, если демократические процессы в учебном заведении развиты слабо, а органы студенческого самоуправления, профсоюзные и прочие организации существуют «де юре», а «де факто» не могут ни на что влиять, в таком случае, безусловно, они не стейкхолдеры.

В очередной раз подчеркнем, что стейкхолдер – это тот, кто и влияет, и заинтересован. Просто влиятельная (и влияющая) личность/группа/ организация не является стейкхолдером. Дословный перевод данного термина – «владелец доли», т. е. обязательно должен иметь место «стейк», в котором актер заинтересован и который он получит в результате своей

³ При всем нашем негативном отношении к современным интерпретациям образования как «продукта», учебных заведений как «предприятий» его производящих, а обучающихся как основного «потребителя» этого продукта, в рассуждениях о стейкхолдерстве в образовании не представляется возможным избежать подобных импликаций, поскольку сам феномен стейкхолдерства имеет экономическую природу и специфику.

влиятельной деятельности. Такая заинтересованность не диктуется ни общей идеей организации, ни идеологией, хотя это не значит, что стейкхолдеры, и тем более внутренние, не работают «на идею». Они могут быть ярыми приверженцами общеорганизационной идеи, однако не эта приверженность движет ими как *стейкхолдерами*. В данном случае движущей силой являются вполне конкретные цели и выгоды. Этим стейкхолдер и отличается от партнера, соратника, анонимного благотворителя, (со)участие которых может основываться исключительно на совпадении или сходстве идей, идеологий, мировоззрений.

Аналогично, та личность/группа/организация, которая имеет только заинтересованность в результате, но не оказывает (не может оказывать) влияния, также не является стейкхолдером. В общем, для идентификации внутреннего (как, впрочем, и внешнего) стейкхолдера связка «влияние-заинтересованность» является определяющей.

Согласно отдельным зарубежным источникам стейкхолдеры способны «закрывать «пробелы» в достижении организацией успеха» (дословный перевод) [6; 8; 9]. Другими словами – снимать преграды и противоречия функционирования учебного заведения по всем направлениям его деятельности (в учебной, воспитательной, научной, методической работе и др.). Следовательно, современные университеты, особенно отечественные, которые находятся в довольно сложной ситуации кадрового и студенческого дефицита, как никогда ранее заинтересованы в освоении и применении на практике стейкхолдерского подхода к управлению внутренними и внешними процессами. Поскольку в пределах данного подраздела мы говорим о внутренних процессах, применение стейкхолдерского подхода в таком случае подразумевает максимальную активизацию всех возможных потенциальных внутренних стейкхолдеров, т. е. создание таких условий, при которых они могли бы и влиять, и иметь «стейк».

Общая проблема, связанная с развитием внутреннего стейкхолдерства, имеющая место в каждой организации, в том

числе и в университете, заключается в том, что интересы разных стейкхолдеров не только могут не совпадать, но и вступать в противоречие, т. е. фактически находиться в прямом конфликте. В статье “Problems With Stakeholders”, представленной на англоязычном сайте энциклопедического словаря Investopedia [9], в качестве примера такого несовпадения приводится наиболее часто встречаемый в жизни организаций случай. Указывается, что административный корпус организации (собственники, руководители высшего звена, акционеры и т. п.), представители которого являются внутренними стейкхолдерами, в высокой степени заинтересован в максимизации прибыли и повышении акционерной стоимости. Поскольку затраты на рабочую силу являются критическими затратами большинства организаций, каждая из них вполне оправдано может стремиться к тому, чтобы эти затраты находились под жестким контролем. Это может привести к тому, что еще одна важная группа стейкхолдеров в лице ее сотрудников будет недовольна. Аналогичные противоречия нередко возникают и между стейкхолдерами организаций, производящих «образовательный продукт», т. е. в учебных заведениях. Например, когда руководитель организации, в силу внешних причин и обстоятельств, заинтересован в повышении стоимости обучение по контракту, в то время как студенты, обучающиеся на контрактной основе, заинтересованы в обратном.

В этом же источнике отмечается, что наиболее эффективные компании вполне успешно справляются с противоречиями, вызванными несовпадением интересов внутренних стейкхолдеров, и уже накопили значительный опыт в этом вопросе. В основе построения крепких отношений со стейкхолдерами существуют тонкости, которые каждый успешный руководитель должен знать. Например, стейкхолдеров разных типов необходимо очень тщательно изучать, чтобы понимать природу различия их интересов, как и видеть точки их соприкосновения. Руководителю организации следует периодически собирать информацию о стейкхолдерах, на

которой выстраивать прочные отношения независимо от различий между ними.

Практически каждый проанализированный нами источник подчеркивает, что независимо от того, каковы потребности, желания и интересы разных стейкхолдеров, все они будут уважать руководителя, который:

- всегда честен;
- предъявляет к себе такие же требования, как и к стейкхолдерам, и следует им;
- является предсказуемым и надежным;
- разъясняет свои решения;
- принимает ответственность за ошибки.

То есть тактика, стратегия, стиль и личностные качества руководителя(ей) организации (в нашем случае – ректора или директора университета, его заместителей, проректоров и т. п.) имеют решающее значение в налаживании продуктивного взаимодействия со стейкхолдерами.

Здесь раз время и место перейти к ответу на второй вопрос, поставленный во главу угла данного подраздела, который связан с основами управления стейкхолдерами. Следует отметить, что на основе накопленного в работе со стейкхолдерами опыта в западной науке возникло целое направление, получившее название «стейкхолдер-менеджмент», объединяющее в себе теорию и практику управления стейкхолдерами.

Ссылаясь на ряд источников, содержащих советы по построению отношений со стейкхолдерами [3; 6; 13] изложим некоторые из них, которые непосредственно касаются внутренних стейкхолдеров любой организации, в том числе и современного университета:

- определить, выявить всех возможных стейкхолдеров и взаимосвязи между ними. «Просто потому, что они важны в организации, не обязательно означает, что они – стейкхолдеры. Просто потому, что они считают, что они важны, не означает, что они могут влиять. Просто потому, что они не думают, что им нужно участвовать, не значит, что они не должны участвовать...» [13];

– оценить, измерить степень влияния и важности каждого из стейкхолдеров. Чем более влиятельным является стейкхолдер, тем более организация (проект) нуждается его поддержке. Влияние – это сила стейкхолдера в управлении организацией (проектом), в принятии тех или иных управленческих решений. Важность – вклад стейкхолдера в результаты организации (проекта), который определяется тем, насколько удовлетворение потребностей и решение проблем каждого стейкхолдера может повлиять на результат проекта. Такая характеристика стейкхолдера, как «важность» включает в себя, с одной стороны, особые знания или умения стейкхолдера, значимые для организации, а с другой – его интересы и потребности, которые организация должна быть удовлетворить. Если стейкхолдер является одновременно и «важным» и «влиятельным», то он – главный стейкхолдер и должен быть полностью вовлечен в управление организацией или отдельными ключевыми направлениями ее длительности. Если стейкхолдер является либо «важным», либо «влиятельным», то он – второстепенный стейкхолдер, который либо частично привлечен к управлению, принятию тех или иных управленческих решений, либо является исполнителем, которым нужно управлять;

– подумать над вопросом: «Что нужно стейкхолдеру, в чем может состоять его интерес к организации (проекту)?». Знание, чего хочет каждый стейкхолдер от организации или отдельных проектов ею реализуемых позволит руководителю организации (менеджеру проекта) оценить уровень поддержки;

– понять ожидания стейкхолдеров, при необходимости попросить их разъяснить свои ожидания;

– четко определить, в чем будет заключаться «успех» для каждого стейкхолдера в результате успешной работы организации (успешной реализации проекта). Это чрезвычайно важно, поскольку у каждого стейкхолдера может быть свое собственное представление о том, в чем именно состоит этот «успех». Если организация в итоге взаимодействия со стейкхолдерами получила «успех», а стейкхолдеры – нет, это является

«формулой железного отказа» стейкхолдеров от дальнейшего взаимодействия.

– поддерживать постоянную коммуникацию со стейкхолдерами, стараться получать от них как можно больше «обратной связи». Регулярное общение (как формальное, так и неформальное) всегда ценится и даже может смягчить удар в случае негативного развития событий в организации, плохих новостей.

Разработчик теории управления стейкхолдерами Эдвардом Фриман предлагает следующие основные стратегии управления стейкхолдерами [3], которые опять же адаптированы нами под задачи управления внутренними стейкхолдерами университета:

– *первая стратегия* заключается в максимальном вовлечении и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем важности и влияния. Данная группа представляет собой основных стейкхолдеров организации (проекта) и должна максимально привлекаться к принятию решений в проекте. Необходимо постоянно поддерживать заинтересованность данной группы на довольно высоком уровне и полностью удовлетворять ее потребности. Рекомендуется использовать принцип партнерства в коммуникации при ведении переговоров по проекту с этой группой;

– *вторая стратегия* носит консультативный характер и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения;

– *третья стратегия* заключается в получении поддержки и применяется к стейкхолдерам с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Данная группа стейкхолдеров должна быть ознакомлена со всеми ключевыми решениями организации, несмотря на то, что она не принимает прямого участия в их принятии. При этом рекомендуется данную группу привлекать

к обсуждению возможных проблем и заручаться ее поддержкой по тем или иным важным решениям.

– *четвертая стратегия* заключается в игнорировании и используется для стейкхолдеров с низким уровнем влияния и низким уровнем важности, второстепенных стейкхолдеров. Рекомендуется исключительно привлекать данную группу к выполнению определенных задач, не погружать ее в детали проекта и использовать самый низкий уровень информирования.

Отметим, что в разных учебных заведениях, несмотря на сходство кадровых структур, люди, занимающие одинаковые должности могут иметь разную степень важности и влияния (или же не иметь вовсе). Поэтому привести конкретный пример, стейкхолдеров первостепенных и второстепенных, с опорой на изложенную выше классификацию Э. Р. Фримана и сопоставление ее с классической статусно-ролевой схемой университета, достаточно сложно, поскольку стейкхолдерский подход в современных университетах не применяется. В этом как раз и состоят ключевые задачи университета, избравшего для себя такой подход ключевым: идентифицировать своих внутренних стейкхолдеров и классифицировать их по степени важности/влияния, в зависимости от чего выстраивать определенные стратегии взаимодействия с ними.

В отношении собственно внутренних стейкхолдеров считаем важным подчеркнуть, что каждая организация, в том числе и университет, способна самостоятельно инициировать и направлять процесс «создания» мощной когорты внутренних стейкхолдеров, располагая ресурсами власти и влияния и оперируя ими. Другими словами, понимание того каким личностям/группам/организациям следует дать больше власти и/или расширить круг влияния, открывает перед руководителем университета колоссальную возможность создавать мощных (властных и влиятельных) внутренних стейкхолдеров. В отношении внешних стейкхолдеров это не представляется возможным, т. к. у них иные источники ресурсов власти и влияния. Именно в таких внутренних стейкхолдерах университет

нуждается особенно остро, поскольку именно они способны стать полноценными субъектами управления, сделать учебное заведение конкурентоспособным, привести его к успеху.

И здесь вполне уместным будет переход к ответу на третий ключевой вопрос данного подраздела, связанный с содержанием роли внутренних стейкхолдеров как субъектов управления современным университетом. На наш взгляд, весьма солидную и убедительную аргументацию не только объясняющую и обосновывающую эту роль, но и целесообразность использования стейкхолдерского подхода к управлению современным университетом, можно выстроить на базе современных социологических и социально-философских теорий самоорганизации систем [1, с. 77; 4, с. 92; 5, с. 8]. Ключевая их идея такова: высокий уровень организованности системы дает ей преимущество и становится источником развития только в условиях высокой стабильности внешней среды; для систем, которые пребывают в условиях нестабильности и перманентной изменчивости внешней среды, высокая степень внутренней организации опасна и губительна. Она делает систему негибкой, крайне уязвимой к случайностям, неприспособленной к постоянным вызовам внешней среды. Как следствие – система развивается крайне медленно или вовсе деградирует вплоть до полного распада. Для того, чтобы система в таких условиях была жизнеспособной, развивалась необходимо, чтобы внутри нее преобладали процессы самоорганизации. Здесь речь идет именно о *преобладании* (процессов самоорганизации), поскольку абсолютно каждое учебное заведение, в том числе и университет, имеет институциональную сущность, т. е. организованность – это его базис.

Самоорганизация становится возможной при условии, что индивиды/или группы: а) осознают, что они *сами* многое могут сделать, имеют желание и возможность делать; б) *сами* заинтересованы в действии, т. е. отчетливо видят свои цели, которые с его помощью могут быть достигнуты (причем, далеко не всегда эта заинтересованность имеет сугубо экономическую природу). Если посмотреть на определение, данное в начале

этого подраздела, и вспомнить две ключевые характеристики стейкхолдеров (влияние и заинтересованность), становится очевидным, что стейкхолдеры – важнейшие субъекты процессов самоорганизации современных образовательных систем. Это те люди/группы/организации, которые позволят университету стать *современным* в прямом смысле этого слова, способны поддерживать и обеспечивать процесс его развития и высокую степень жизнеспособности как социальной системы, пребывающей в условиях высокой динамики и нестабильности внешней среды.

Именно поэтому, каждый университет нуждается в стейкхолдерах (даже если он об этом пока не знает). И еще больше он нуждается в прогрессе именно внутреннего стейкхолдерства, поскольку степень влияния и заинтересованности внутренних стейкхолдеров, а вместе с тем и степень их включенности и положительной (для организации) активности могут достигать максимально экстремума. Чего нельзя сказать о внешних стейкхолдерах, которые не являются частью данной организации, не производят и не потребляют ее «продукт», а следовательно, их степень влияния и заинтересованности всегда будет лишь частичной и никогда – максимальной.

По тем же самым причинам, университет не только больше заинтересован в развитии внутреннего стейкхолдерства, но и имеет больше вариантов и возможностей настраивать и регулировать этот процесс. Под развитием внутреннего стейкхолдерства мы понимаем процесс перехода лиц/групп/организаций, которые считаются стейкхолдерами «на бумаге», из состояния пассивного номинального существования в состояние активной деятельности. Для этого необходимо:

- 1) дать возможность влиять: расширить свободы преподавателей, студентов, сотрудников университета, как и университетских организаций (союзов, советов и т. п.), относительно самостоятельного принятия решений, в том числе и управленческих;

- 2) заинтересовать: создать сложно структурированную (но в то же время гибкую), разветвленную, разновекторную систему мотивации.

Делая общий вывод подчеркнем, что внутренние стейкхолдеры университета (руководитель(и), представители администрации, преподаватели, студенты, сотрудники, как и университетские организации, в которых они состоят) отличаются не только своими интересами, функциями обязанностями и т. п. Их также можно и нужно классифицировать по степени включенности/не включенности в систему управления университетом. Нам представляется интересной с точки зрения практической реализации стейкхолдерского подхода к управлению университетом предложенная зарубежными учеными О. Зильберштейна, К. Невструева, Д. Семенюк и др. [2, с. 7] классификация внутренних стейкхолдеров, согласно которой все они подразделяются на: «определяющих» (мощные стейкхолдеры – субъекты управления); «зависимых» (более слабые стейкхолдеры, не являющиеся субъектами управления) и «опасных» (мощные стейкхолдеры, интересы которых в определенном момент могут столкнуться с интересами организации, что в результате может принести много проблем и нанести ущерб организации). Современные успешные организации, которые давно практикуют стейкхолдер-анализ и стейкхолдер-менеджмент проводят большую работу по выяснению того каких внутренних стейкхолдеров к каким из перечисленных выше классов можно отнести. Считаем работу по созданию, идентификации и классификации внутренних стейкхолдеров базисом управленческой стратегии и тактики современного университета.

Список библиографических ссылок

1. Бевзенко Л. Социальная самоорганизация и социальные технологии: теория и практика. *Людина в складному світі* / за ред. Н. В. Кочубей, М. О. Нестеровой ; вступне слово В. П. Андрущенко. Суми, 2017. С. 71–117.

2. Зильберштейн О. Б., Невструев К. В., Семенюк Д. Д., Шкляр Т. Л., Юрковский А. В. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий. *Интернет-журнал «Науко-*

ведение». 2016. Том 8, № 3. URL: naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf (дата обращения 19.08.2018).

3. Как работать со стейкхолдерами. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders> (дата обращения 15.02.2018).

4. Павлов С. В. Трансформация свободы и субъектности в современном обществе: дис. ... канд. филос. наук. Волгоград, 2008. 117 с.

5. Пешкова О. И. Проблема социального порядка в системе социокультурной регуляции современного общества (социально-философский анализ) : дис. ... канд. филос. наук. Краснодар, 2008. 152 с.

6. Business studies URL: www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/business/environment/stakeholders1.shtml (date of the application: 3.08.2018).

7. Graham K. Five Questions to Identify. *Harvard business review*. 2014. 06 March. URL: hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders (date of the application: 3.08.2018)

8. Identifying Stakeholders' Responsibilities for Closing Achievement Gaps: Stakeholder Actions: Discussion Guide 4. *National Education Association*. URL: <http://www.nea.org/home/12469.htm> (date of the application: 3.08.2018).

9. Problems With Stakeholders. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp#ixzz5NmKFl5nu> (date of the application: 3.08.2018).

10. Stakeholder. *The glossary of educational reform*. URL: www.edglossary.org/stakeholder (date of the application: 3.08.2018).

11. Stakeholder. *Business dictionary*. URL: www.businessdictionary.com/definition/intrinsic-stakeholder-commitment.html (date of the application: 3.08.2018).

12. Stakeholder engagement: Working with stakeholders. *National College for Teaching and Leadership*. URL: <https://www.nationalcollege.org.uk/transfer/open/dsbm-phase-2-module-3-stakeholder-engagement/working-with-stakeholders/dsbm-p2m3-s2-t2.html> (date of the application: 3.08.2018).

13. Stakeholder Management. *Project Management*. URL: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management> (date of the application: 3.08.2018).

Е. В. Астахова

ВНЕШНИЕ ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СТРУКТУРАМИ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Особенностью развития большинства национальных систем образования является затянувшийся кризис, появляющийся как в слове привычных образовательных технологий, так и в парадигме управления образованием [1, с.7].

И если трансформация технологий – предмет всеобщей заботы и внимания, то смена управленческих моделей – тренд куда более редко анализируемый. И это в то время, когда именно организационно-управленческие подходы должны меняться в первую очередь. Но новые управленческие ценности должны, безусловно, сочетаться с академическими.

Университетский сектор «накрыла волна» радикальных издержек, равных которой система еще не испытывала. Устоять в такой ситуации даже крупным игрокам весьма непросто. Но ведь система объединяет не только, да и не столько, мегаструктуры, она соткана из самых разных по величине и ресурсам единиц. Все это порождает огромные потребности во внутрисистемных изменениях, в том числе во взаимоотношениях образовательных институтов с многочисленными группами влияния – стейкхолдерами.

Структурные изменения и выстраивание иных моделей взаимодействия университета с группами влияния (особенно внешними) остро актуальны еще и потому, что высшая школа сегодня нуждается в решении двух взаимосвязанных проблем:

1. необходимо постоянно растущее количество высокообразованного человеческого капитала;

2. при этом с таким же постоянством нарастает обеспокоенность способностью системы высшего образования стимулировать и поддерживать социальную мобильность в условиях растущего неравенства ресурсов и возможностей [1, с. 12].

Справиться с такой нагрузкой самостоятельно высшей школе едва ли под силу. В выстраивании жизнеспособных стратегий (и их реализации!) могут оказать реальное содействие группы влияния, в первую очередь, дальнего круга, т.е. внешние. Их помощь и кооперация между собой способны содействовать росту конкурентоспособности учебного заведения и приобретению им т.н. антихрупкости – своеобразной приспособляемости к постоянным изменениям и хаосу, так необходимой в условиях стабильной нестабильности [2].

Для современной системы образования реализация «третьей миссии» [3] – задача относительно новая, но в условиях растущей социальной напряженности и социального недоверия – архиважная. К сожалению, своеобразным лейтмотивом в описании современного состояния института образования является некая заунывность и стенания по поводу наступления не лучших времен. При всей обоснованности тревоги, все же более конструктивными представляются не придирки к процессам сегодняшним с точки зрения вчерашних стандартов, а стремление активно вводить проблему в современный контекст. Иными словами, если университет теперь «не тот» и студент «не тот», и преподаватель, то как эту «инаковость» вводить в ткань сегодняшнего дня для уравнивания положения, для превращения его в со-временное, т.е. соответствующее времени.

Попытка рассмотреть новую социальную функцию образования, коей является социальное партнерство, предпринимается в период динамичных изменений университета, трансформации самой его сути.

Рассмотрение университетской жизни во всех ее проявлениях – а это весьма многообразные процессы – в динамике таит в себе небывалый интерес, так как представители мира университета сегодня все очень разные и эта дифферен-

циация только нарастает. Здесь крайне важно отследить, вычленив – какие импульсы извне университетская жизнь получает, а какие посылает обществу, т.е. кто влияет на университеты, а на кого они оказывают влияние.

Думается, здесь нельзя ни упрощать, ни ориентироваться на какой – либо один образец. Нельзя игнорировать частности, детали. [4, с. 25]. Хотя, конечно, при этом очень высок соблазн типологизировать и усреднять.

Специалисты, изучающие мир университета, все чаще акцентируют внимание на растущей диверсификации образовательного поля на том, что университеты сегодня достаточно разные. А, значит, можно предположить, что и механизмы взаимодействия со стейкхолдерами у них разные.

На уровне гипотезы, представляется, вполне обоснованным будет подход, допускающий, что не стоит пока искать некие, например, «украинские университеты», а посмотреть, что конкретно наработано и что характерно для конкретных образовательных учреждений. Возможно для определения правильного диагноза происходящего, время еще не наступило и есть пока смысл воспроизвести специфику ситуации в каждом конкретном случае и не спешить с ее превращением в маркеры общих тенденций [4, с. 23].

Важно понять позицию самих университетов, как они понимают и ощущают потребности и механизмы взаимодействия. Не позиция государства, не подходы чиновников или иных групп влияния, а сами университеты.

Думается, при анализе проблемы ключевым является вопрос не о том, сформировалась ли новая социальная функция образования – выстраивание социального партнерства, а в том, как эту проблему видят разные агенты изнутри и извне.

Само по себе партнерство – идея общецивилизационная, скрепляющая. Не случайно ООН, среди целей устойчивого развития на период до 2020 г., выделила партнерство частного и общественного секторов. Именно в их взаимоотношениях, базирующихся на кооперативных началах, во многом залог стабильности развития мира.

Изучение высшего образования – невероятно активная сфера и отследить сегодня все публикации в режиме реального времени абсолютно невозможно [1, с. 12]. Трудно не согласиться с известным популяризатором науки нейробиологом проф. Черниговской Т.В., которая неоднократно отмечала в своих лекциях и публичных выступлениях, что еще совсем недавно главной проблемой ученого был поиск необходимой информации, сегодня куда важнее понять, что с этой информацией делать, т.к. оно растет в геометрической прогрессии.

Однако все же опорные точки в литературе по вопросам социального партнерства и стейкхолдерства в образовании выделить можно.

В самом определении стейкхолдерства, чаще всего, пальма первенства по справедливости отдается Бредли Гугинсу, который трактовал его как группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит [5]. Он же разделил стейкхолдеров на ближайший (собственники, сотрудники, клиенты) и дальний (власть, инвесторы, другие компании, конкуренты) круги. При всей относительности аналогии между бизнесом и системой образования, именно это определение понятия чаще всего применяется и при анализе процессов социального партнерства, выстраиваемых на образовательном поле.

Университет, если смотреть на проблему в целом, действует (как и любая компания) как система, состоящая из множества различных групп заинтересованных сторон. И эти группы достаточно четко подразделяются на внешние и внутренние.

Прежде, чем характеризовать и сами группы, с которыми в современных условиях взаимодействует университет, и формы их контактов, представляется целесообразной ремарка относительно того, что университетские сообщества устроены сегодня крайне сложно. Они включают и реальные, и малые, и большие, и организованные, и условные группы людей [4, с. 19]. Кроме того, очень дифференцировались управленческие структуры учреждений высшего образования, они совсем не

такие унифицированные, как это было недавно, когда, например, в отечественной практике, основу структуры составляли ректорат, Совет, факультеты и деканаты. Современная же университетская инфраструктура куда сложнее и разветвленнее, а у ее акторов отличны функции, ресурсы и степень автономии. Все это, безусловно, необходимо учитывать, предпринимая попытки описания и анализа взаимоотношений системы образования со стейкхолдерами. Упрощенные черно-белые подходы и наложение привычных аналитических лекал способны не только снизить эффективность исследования, но и основательно исказить его результаты.

Мир университета динамичен, сложен и диффузен. Его взаимосвязи с внешними и внутренними группами влияния несут на себе отпечаток и национального, и универсального, и регионального контекстов, а также – отражают сложную, постоянно видоизменяющуюся структуру университета первой четверти XXI века.

Процессы взаимодействия университета с его внутренним и внешним окружением протекают сегодня в принципиально ином логическом поле, в котором весьма активны силовые поля, расшатывающие традиционную саморегуляцию университетского сообщества. Одно из таких полей – трансформация алгоритма «взаимодействия под влиянием реинтерпретации студентов как клиентов, получающих образовательные услуги, а внешнего окружения – как потенциального рынка или союзника в достижении университетами целей стратегического развития» [4, с. 32].

Тотальная экономизация социального взаимодействия накладывает заметный отпечаток, скорее даже доминирует в процессах развития внешних и внутренних контактов университета.

Уже отмечалось, что динамичность и нарастающая диффузность мира университета затрудняют классификацию групп влияния. Особенно дальнего, если следовать определению Б. Гугинса, круга. Хотя и ближний круг тоже

меняется очень быстро, наращивая число, внутренних нетрадиционных для него акторов.

Концентрация внимания на динамичности и диффузности, наличии ярко выраженных национальных и региональных особенностей, высокой атомизации групп влияния не означает, что общие маркеры тенденций и трендов нельзя выделить вовсе. Но все же стремясь к некой типологизации важно учитывать ее достаточную относительность в современных условиях.

Анализируя изменения ролевых и, возможно, функциональных связей университетов с внешним окружением, нельзя не признать, что государство, по-прежнему играет ведущую роль в этой иерархии.

Выделяя ресурсы, определяя правовые рамки и нормируя формат деятельности учреждений высшего образования, оно, конечно, по-прежнему сохраняет за собой ключевые функции регулятора.

Однако трансформация взаимоотношений университета и власти (как государственной так и местной) происходит быстрее, чем можно было ожидать.

Конечно, университеты всегда были невосприимчивы к давлению «сверху». Но та скорость, с которой отходит в прошлое и перестает срабатывать традиционный патронаж, представляется достаточно высокой.

Безусловно, многоаспектность взаимоотношений университета и власти не позволяет в рамках одной статьи очертить круг всех проблем и точек соприкосновения. Но обозначить изменение привычного, думается, возможно.

Хотелось бы сразу упомянуть еще одну немаловажную особенность этих взаимоотношений. Анализ имеющейся литературы, опыт функционирования ХГУ «НУА» позволяют утверждать, что частный сектор образования проявляет большую гибкость и динамичность в простраивании взаимоотношений с властью (в аспекте стейкхолдерского взаимодействия). У внебюджетного учреждения образования нет опоры на государство и его ресурсы, а, значит более остро ощущаются

вызовы и в наличии меньше времени на поиск адекватных ответов.

Ранее, в индустриальную эпоху, государство практически полностью формировало потребности в специалистах, брало на себя ответственность планирования их подготовки, как по численности, так и по содержанию. При переходе к обществу, построенному на знании, когда происходит индивидуализация конкуренции, государство уже принципиально не может справиться с этой задачей. И в этих условиях человек должен сам выбирать свою образовательную траекторию [6, с. 61].

Основу изменения модели взаимоотношений института образования и власти, в первую очередь государства, во многом создает и переход к образовательной модели lifelong learning (LLL), при которой образование принципиально понимается как незавершенное.

Образование в новых условиях составляет ядро карьеры в течение всей жизни, в то время как еще в середине XX века карьера основывалась на накоплении авторитета и жизненного опыта в рамках регулярной деятельности. Как результат – индивидуализация образовательных траекторий: большую часть набора образовательных элементов формирует уже не государство, а самостоятельный человек сам для себя [7, с. 39].

Это приводит к существенным изменениям роли государства, которое уже не в состоянии контролировать качество образовательных программ, фокус регулирования перемещается в иную плоскость (контроль за обеспечением полноты и достоверности информации, предоставляемой образовательными учреждениями).

Государство, по-прежнему, один из ключевых стейкхолдеров для института образования. Но его роль, вес, степень влияния ощутимо меняются. Это вынуждает университеты брать на себя большую самостоятельность, чаще действовать на свой страх и риск.

Крупные игроки в этих условиях трансформируются как правило, медленнее. Тому есть много причин. Одна из них – поддержка государства, которая страхует от непредвиденных

последствий. Определенным фактором торможения инновационных процессов выступает репутация мегауниверситетов с многолетней историей. В условиях массовой погони за брендом (когда качество образования становится весьма иллюзорным и труднопроверяемым) этот ресурс сохраняет свое значение и даже увеличивает его.

Так или иначе, но во взаимоотношениях государства и университета все более заметным становится процесс автономизации последнего. Вокруг этих коллизий очень много эмоций и политической конъюнктуры, что существенно затеняет реальные изменения. Однако при всех сложностях и неоднозначности, тренд автономии присутствует и, судя по всему, становится вполне реальным стимулом развития.

Не предмет данного исследования, но все же стоит упомянуть о том, что автономия университетов в ее нынешнем виде порой напоминает классическую институциональную ловушку [8]. Но это, скорее зона компромисса между государством и университетом, которая может регулироваться и наполняться реальным содержанием при равном участии двух сторон в процессе. Ибо, это как раз, тот случай, когда авторитетные мегауниверситеты, выстраивая взаимоотношения с государством, могут влиять на формирование образовательной политики.

Достижение реальной автономности учреждений образования, в первую очередь высшего, процесс длительный, непростой, опять же не предполагающий унифицированных подходов. Представляется немаловажным замечание, относительно формирования реальной автономии, а не ее суррогатных заменителей. Речь идет о том, что для системного решения необходимо не одномоментно «сваливать» автономию на учебные заведения. Для реализации этого ответственного и достаточно рискованного права нужны не только (и даже не столько!) «сильные университеты». Автономия предполагает, что к этой категории должны относиться многие составные части и элементы университетского организма (не механизма).

Автономии нужен сильный преподаватель, сильный ректор, сильный университет, сильная местная власть. При этом под «сильный» понимается – способный решать возложенные на него задачи и имеющий возможность их реализовать профессионально [9].

В реалиях современного отечественного образования далеко не все его акторы подпадают под определение «сильный». И это не очередной аспект критики в адрес института образования. Скорее констатация положения, которое должно видоизменяться.

Сегодняшние участники образовательного процесса (по всей его вертикали) имеют реально мало автономии в рамках своих полномочий. И речь не идет только о финансовой автономии (хотя и о ней тоже). Представляется, что процессы должны идти параллельно через расширение автономии и создание сильных звеньев [9].

Об автономии ректорского корпуса, обычно, говорить не принято. Вся аналитика здесь ограничивается, как правило, аспектом борьбы с коррупцией. А зря, ибо это серьезнейшее звено выстраивания и реализации кадровой политики университета, где автономия пока весьма призрачна, а без нее формирование сильного преподавателя остается фикцией.

Продолжая эту логическую цепочку уместно, представляется, немного выйти за рамки анализа внешних групп влияния. Тем более, что их жестокая градация иногда достаточно условна. Дело в том, что очень важна и автономия преподавателя. Он должен обладать самостоятельностью и реальными правами, иметь право излагать доведенные ему учебные дисциплины с позицией своего понимания и знаний, а не в соответствии с политической конъюнктурой.

Нельзя абсолютизировать автономию никакого субъекта образовательного процесса, но без ее наличия и реального наполнения содержанием об автономии учебного заведения говорить не приходится. Как и об оппонировании государству со стороны образования, которое пока отсутствует. А без него

формирование гражданского общества и социального доверия невозможны.

Выстраивание взаимоотношений университета и власти – процесс динамический, двусторонний, включающий в себя массу дополнительных условий и особенностей. Он во многом пока накладывает отпечаток на тональности взаимоотношений университета со всеми другими группами влияния. Но степень доминирования государства быстро уменьшается.

Полноценное описание даже в первом приближении основ взаимоотношений между институтом образования и внешними стейкхолдерами – задача трудно выполняемая в пределах ограниченного пространства одного текста любого формата. Потому хотелось бы уточнить, что к числу внешних групп влияния в рамках социального партнерства современного университета еще относятся: средства массовой информации, работодатели и бизнес – сообщество в целом, выпускники, родители, другие вузы и учреждения образования, абитуриентская среда, общественные организации и международные структуры.

Список этот дополняется и усложняется, что ощутимо усиливает «запросную перегруженность» университета, который сегодня ответственен перед всеми, но при этом отчасти утратил прежний непререкаемый авторитет. Это ослабляет его позиции и возможности как участника стейкхолдерских взаимоотношений. В совокупности с захлестнувшей мир образования рейтингоманией, которая не столь безобидна при излишней ее абсолютизации, все эти сопутствующие составляющие делают университет лишь удовлетворяющим потребности государства, общества, групп влияния, а не формирующим. В то время современный университет, представляется, должен равномерно сочетать и реализовать обе эти важнейшие функции – и соответствовать возлагаемым на него запросам, и брать на себя ответственность за формирование ценностей, смыслов, потребностей.

Очень интересными и сложными представляются взаимоотношения университета с выпускниками. Здесь тоже пласт

достаточно большой и не хотелось бы сужать его в угоду ограниченности объема издания. Но поле для исследования этой линии взаимоотношений огромное. Еще совсем недавно считалось (а общественное мнение пребывает в этом заблуждении и по ныне), что университет значительно больше заинтересован в выпускниках, чем они в контактах с Alma Mater. Конечно, ведь выпускники – потенциальный источник пополнения профессорско-преподавательского корпуса, работодатели, благотворители.

Но зона притяжения университета расширяется на глазах. На чем выросла Силиконовая долина в США? На концентрации интеллекта и бизнеса. Университет сегодня представляет уникальный интеллектуальный ресурс. В его рамках может осуществляться не только знакомство с новейшими научными достижениями и интеллектуальное общение, доступ к контактам и связям. И все это, заметьте, для выпускников бесплатно [10, с. 215].

В условиях, когда социальные контакты превращаются в важный аргумент развития, а информация стала реальным экономическим ресурсом, принадлежность к университетскому сообществу становится самостоятельной ценностью. Эти изменения нельзя сбрасывать со счетов при простраивании взаимоотношений университета с этой внешней группой влияния.

Изменение вектора отношения, а скорее даже не изменение, а дополнение иных векторов, не должны трактоваться однозначно. В условиях, когда университет стоит перед многочисленными вызовами, кооперация и системное взаимодействие с выпускниками могут реально повышать конкурентоспособность учебного заведения.

Не менее колоритной группой влияния для высшей школы стали родители. В условиях роста платежеспособного спроса на образование и реальном праве выбора, в совокупности с иными тенденциями и поколенческими особенностями абитуриентской среды, роль родителей для отечественной системы образования ощутимо выросла. Работа

с родителя, и это представляется важным в контексте рассматриваемой проблемы, позволяет менять социальный контекст, в котором образовательное учреждение существует, т.е. социализируются не только те, кто учится, но и локальное взрослое окружение.

Не лишним будет заметить, что т.к. «взрослое окружение» превращается если не в самостоятельную группу влияния, то очень приближается к ней по основным своим характеристикам. Резкий рост спроса на обучение в течение всей жизни (не непрерывное в чистом виде, а научение чему-то новому) [10, с. 211]. Этот спрос – огромный сектор конкуренции для традиционных университетов и, одновременно, один из самых сильных вызовов. Своеобразный «нетрадиционный спрос» уже сформировался, а нынешние университеты слишком инертны для того, чтобы полноценно и своевременно удовлетворять этот постоянно меняющийся спрос. Это огромный шанс на новую коммерциализацию сектора [10, с. 216]. Но справятся ли с ней традиционные университеты или уступят этот сектор нетрадиционным институтам, сложно прогнозировать.

На сегодня в этой конкуренции официальные структуры уступают. Но их динамика и заинтересованность в сохранении за собой «взрослого окружения» не позволяют оценить ситуацию однозначно. Здесь важно понимать и знать новые тренды, дабы они не стали для традиционного университета негативными.

Так или иначе, но «взрослое окружение» университета сегодня очень заметно, оно обладает реальным ресурсом для влияния и при изучении вопросов взаимодействия со стейкхолдерами, думается, достойно внимания.

Специалисты небезосновательно считают, что во внешние отношения должны вступать не только университеты сами по себе. Крайне желательно активное участие и других структурных подразделений.

«Университетские отделения или факультеты, основанные на дисциплинарном разделении, сохраняют свою значи-

мость. Но сами по себе отделения неспособны сделать все то, что должны сделать университеты» [11, с. 19]. Для реальных изменений, влекущих за собой трансформацию университета, отделения, факультеты должны стать способными предпринимать действия, превращающие их в своеобразные единицы, налаживающие самостоятельные отношения с внешней средой.

Внешние группы влияния представляют собой реальные ресурсы, правильное выстраивание отношений с которыми – мощный рычаг усиления конкурентоспособности университета и его развития в условиях неопределенности. Представляется важным, чтобы университеты признавали необходимость и имели возможность посылать правильные «сигналы» стейкхолдерам относительно критериев оценивания системы образования и ее широких социальных функций. Ведь сегодня и общество в целом, и группы влияния в частности, нередко получают ложные установки и меседжи относительно состояния, задач, роли и потребностей института образования. Согласитесь, в современном информационном поле образования, многочисленных рейтингах, критериях и оценочных шкалах практически никогда не обращается внимание на то, что университет реально делает для своих студентов.

В такой ситуации правильное, с точки зрения университета, позиционирование и выстраивание взаимоотношений с внешними группами влияния превращается в важнейший ресурс развития.

Список библиографических ссылок

1. Боуэн У. Высшее образование в цифровую эпоху : научное издание. М., 2018. 222 с.
2. Талёб Н.Н. Антихрупкость. М., 2018. 768 с.
3. Осипов А. М., Карстанье П., Тумалев В. В., Зарубин В. Г. Социальное партнерство в сфере образования. *Социально-экономическое положение России в новых геополитических и финансово-экономических условиях: реалии и перспективы развития* : сб. науч. статей / под ред. проф. В. В. Тумалева. СПб., 2008. Вып. 5. С. 291–295.

4. Сословие русских профессоров. Создатели статусов и смыслов : [монография] / Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики», Ин-т гуманитар. ист.-теорет. исслед. им. А.В. Полетаева; под общ. ред. Е.А. Вишленковой, И.М. Савельевой. М., 2013. 386 с.

5. Гугинс Б. Вихри форс-мажора. *Экономические стратегии*. 2005. № 8. С.15–23.

6. Филонович С. Life – long learning последствия для высшей школы. *Вопросы образования*. 2010. № 4. С. 55–66.

7. Волков А. Кузьминов Я., Реморенко И. и др. Модель образования для инновационной экономики./ *Вопросы образования*. 2008. № 1. С. 32–65.

8. Василенко Н. Институционные ловушки в сфере образования. *Экономика образования*. 2008. № 6. С. 16–32.

9. Герчинский Я. Качество образования начинается в отношениях между родителями, учениками и учителями. *Время*. 2016. 21 янв. С. 5.

10. Какое будущее ждет университеты. *Вопросы образования*. 2017. № 3. С. 202–233.

11. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов. М. , 2011. 268 с.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Анализ партнерства – метод, включающий в себя пять аспектов: выявление целей партнерства; анализ ключевых акторов и структуры их взаимоотношений; отслеживание темпоральных параметров партнерства; выявление пространственных параметров – где, в каком локусе осуществляется взаимодействие; анализ механизма имплементации партнерских решений (Р. Макквайд).

Внешние стейкхолдеры – субъекты внешней среды, оказывающие влияние на функционирование определенной организации и заинтересованные в ее успехе (спонсоры, средства массовой информации, благотворительные фонды, активисты, формирующие общественное мнение и мн. др.).

Внешние стейкхолдеры в системе образования – субъекты внешней среды, оказывающие влияние на ее функционирование (родители и родственники обучающихся, спонсоры, благотворительные, гражданские и прочие организации (не имеющие прямого отношения к системе образования), СМИ, гражданские и политические лидеры, различные органы государственного управления и т. п.).

Внутренние стейкхолдеры – внутренние субъекты организации, оказывающие влияние на ее функционирование и заинтересованные в успешных результатах ее деятельности.

Внутренние стейкхолдеры в системе образования – внутренние субъекты системы образования, оказывающие влияние на ее функционирование и заинтересованные в успешных результатах ее деятельности (административный корпус, обучающиеся, сотрудники, заинтересованные члены сообщества, попечительский совет учебного заведения, профсоюзные организации, члены школьного/студенческого совета, органы управления образованием на разных уровнях и/или отдельные их члены).

Генерализованное доверие (generalized trust) – доверие к незнакомым людям, обладающим несходными социально-культурными показателями (И. Усланер).

Доверие – это возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены будут вести себя предсказуемо, честно и с вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами (Ф. Фукуяма).

Идеологическое партнерство (Ideological partnerships) – партнерство, которое возникает вследствие наличия общих взглядов или интересов у социальных акторов (Р. Карнвел, А. Карсон).

Институционализированное доверие (institutional trust) – доверие к представителям различных общественных организаций и органов власти (И. Усланер).

Коммунитарное партнерство (community partnerships) – это партнерство, которое было инициировано неким сообществом (коммьюнити) для решения местных проблем в сотрудничестве с внешними акторами, целью которого является поиск ресурсов для разрешения выявленных проблем (С. Биллет, А. Клеманс и Т. Седдон).

Партикуляризированное/персонализированное доверие (particularized или personalised trust) – это доверие к близким людям, членам семьи и друзьям, обладающим сходными социально-культурными показателями (И. Усланер).

Предписанное партнерство (enacted partnerships) – это партнерство, которое было инициировано внешними акторами, чьи цели и интересы имеют определенное значение для всего партнерского сообщества (С. Биллет, А. Клеманс и Т. Седдон).

Проблемно-ориентированное партнерство (Problem oriented partnerships) – партнерство, задачей которого является решение специфических проблем (Р. Карнвел, А. Карсон).

Проект-партнерство (Project partnership) – партнерство, особенностью которого является ограниченность времени взаимодействия работой над определенным образовательным проектом (Р. Карнвел, А. Карсон).

Согласованное партнерство (negotiated partnerships) – это партнерство, которое было сформировано по инициативе разных партнеров, преследующих аналогичные цели, с целью

взаимной социальной поддержки и согласования интересов (С. Биллет, А. Клеманс и Т. Седдон).

Социальное партнерство – это локализованные сети, которые объединяют в некоторую комбинацию группы местного сообщества, провайдеров образования и обучения, представителей промышленности и правительства для совместной работы над локальными или региональными проблемами, а также развитием сообщества (Т. Сэддон и С. Биллет).

Социальный капитал представляет собой совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – иными словами, с членством в группе (П. Бурдьё).

Стейкхолдер-анализ – метод, включающий в себя следующие этапы: идентификация стейкхолдеров, анализ интересов стейкхолдеров и их группировка, оценка уровня влияния стейкхолдеров, SWOT-анализ, разработка стратегии и тактики управления стейкхолдерами и оценка эффективности взаимодействия.

Стейкхолдеры – это любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие значимое влияние на принимаемые компанией решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений (Э. Фримен).

Стейкхолдер-менеджмент – теория и практика управления стейкхолдерами; процесс вовлечения заинтересованных групп в деятельность организации; управление отношениями с заинтересованными группами.

Этическое партнерство (Ethical partnerships) – партнерство, нацеленное на решение различных этических вопросов (Р. Карнвел, А. Карсон).

SWOT-анализ – определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз во взаимодействии организации со стейкхолдерами.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРОГРАМА

**проведення дослідно-експериментальної роботи за темою
«Становлення та розвиток соціального партнерства як
ефективного фактору забезпечення стабільності та
перспектив освіти» (ДР № 0117U001471) на базі
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія» на 2018-2022 рр.**

Актуальність та доцільність дослідження. Зміни у системі освіти стають перманентними. В умовах, коли обрії прогнозів скоротилися до одного – двох років, визначити ключові характеристики освіти у майбутньому стає практично неможливим. Це означає, що рисами невизначеності наповнюється якість, цілі та функції освіти.

У ситуації, що склалася, відчутно зростає взаємна відповідальність між інститутом освіти та суспільством. Освітні структури, як і раніше, є суттєво залежними від держави, суспільства, некомерційного сектору. Поряд з цим, зростає залежність суспільства від якості освітніх послуг, від ефективності функціонування системи освіти.

Для успішного виконання завдань, що покладаються на освіту, вона повинна одночасно й виконувати запити суспільства, й бути відповідальною за формування цілей та сенсів, за визначення векторів його розвитку. Все це призводить до ситуації, яка вже отримала у науковій літературі визначення «запитна перевантаженість», коли заклад освіти несе на собі непомірне навантаження запитів та вимог значної кількості акторів, груп впливу (т.з. стейкхолдерів), як зовнішніх, так і внутрішніх.

Сучасні заклади освіти функціонують у своєрідних умовах фронтіру: з одного боку – загальновідомі речі, з іншого – повна невизначеність. Така «фронтирність» визначає залежність освітнього закладу від тиску та запитів різних груп впливу ще

більшою мірою. Тим паче, що і коло стейкхолдерів постійно зростає: органи влади, батьки, працедавці, абітурієнти, випускники, громадські організації, ЗМІ, викладачі, студенти та учні, співробітники, громада та ін.

Описана ситуація підштовхує інститути освіти, перш за все вищої, до постійного пошуку відповідей на виклики суспільства. У цьому процесі сучасний університет має прилаштовуватись до вимог та запитів різноманітних стейкхолдерів, інтереси яких часом протилежні.

В умовах, що склалися, назріла необхідність вивчення та аналізу нової соціальної функції освіти – соціального партнерства, яке стає одним з найбільш затребуваних типів соціальної взаємодії. Вона проявляється як перспективний механізм вирішення соціальних проблем за участі освітніх інституцій, перш за все, університетів.

Такі підходи вимагають від закладів освіти побудови життєздатної системи взаємодії всіх груп впливу, встановлення між ними зрозумілих «правил гри», партнерських стосунків, саме того соціального партнерства, яке в змозі вплинути на «запитну переважаність» та об'єднати зусилля стейкхолдерів навколо освіти, без оновлення якої розв'язати протиріччя сучасного суспільства неможливо.

Об'єкт дослідження: взаємодія між освітніми закладами та їхніми стейкхолдерами.

Предмет дослідження: соціальне партнерство як форма взаємодії між освітніми закладами та їхніми стейкхолдерами.

Мета: визначити оптимальні умови і форми соціального партнерства як форми взаємодії закладів освіти зі стейкхолдерами.

Гіпотеза дослідження.

Загальна гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що у сучасних умовах розвитку суспільства виникла нова соціальна функція освіти – побудова та розвиток соціального партнерства.

Основні завдання дослідження:

– визначити, описати та дослідити основних учасників (як зовнішніх, так і внутрішніх) соціального партнерства

університету, загальноосвітнього навчального закладу та закладу дошкільної освіти;

– вивчити типові форми взаємодії освітнього закладу з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами;

– з'ясувати, як змінюються ролі та, можливо, функціональні зв'язки освітніх закладів із зовнішнім оточенням, зокрема, державою, роботодавцями, бізнес-середовищем, іншими університетами тощо;

– розробити та відпрацювати моделі взаємодії освітніх закладів з групами впливу; визначити особливості їх адаптації до умов та реалій вітчизняної системи освіти;

– визначити зміст та оптимальні форми побудови стосунків між освітніми закладами та ключовими стейкхолдерами;

– виокремити та проаналізувати типові перешкоди та протиріччя, що гальмують становлення реального соціального партнерства між закладами освіти та групами впливу;

– узагальнити, систематизувати та оприлюднити основні результати дослідження шляхом публікації наукових монографій, експертного обговорення на науково-практичних конференціях та винесення на захист дисертаційних досліджень різного рівня.

Нормативно-правова та теоретико-методологічна основа експерименту.

Нормативно-правову базу експерименту складають: Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту»; Укази Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» (№ 344/2013 від 25.06.2013), «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» (№ 926/2010 від 30.09.2010), «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» (№ 928/2000 від 31.07.2000); Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 07 листопада 2000 р. № 522 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 30

листопада 2012 р. № 1352), зареєстроване в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2000 р. № 946/5167; Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 20 лютого 2002 р. № 114 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 23 листопада 2009 р. № 1054), зареєстроване в Міністерстві юстиції України 13 травня 2002 р. № 428/6716; Концепція нової української школи, ухвалена рішенням Колегії МОН 27 жовтня 2016 р.; Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (схвалено розпорядженням Кабінету міністрів України від 14 грудня 2016 р. №988-р) та інші нормативні документи.

Теоретико-методологічну базу експерименту становлять наукові праці Е. Фрімена, Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс, в яких концептуалізовано процес взаємодії соціальних акторів із зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами. Базовими теоретико-методологічними підходами до проблеми соціального партнерства є системно-діяльнісний підхід (що розвивається в працях Е. Гідденса, П. Бурдьє, О. Куценко), який передбачає взаємодію внутрішніх та зовнішніх агентів соціальних систем на мікро-/мезо-/макро-рівнях; капітал-ресурсний підхід Л. Арахуо, П. Дімаджіо, П. де Граафа, Г. Істона, Дж. Коулмана, Е. Лаумана, С. Мура, Р. Патнема, А. Портеса, Х. Флапа, Ф. Фукуями та інших, за яким у процесі взаємодії агентів соціальних систем формується соціальний капітал (сукупність соціальних і культурних ресурсів соціальних акторів, що можуть бути використані для досягнення певних цілей, отримання прибутку і оптимізації соціальних позицій), що забезпечує успішний розвиток, стабільність та престижність соціального статусу окремих соціальних підсистем (в тому числі й підсистеми освіти).

Методологічний аспект експерименту охоплює всю різноманітність методологічних і методичних підходів, принципів і прийомів, операцій і форм побудови наукового знання, а також його апробації. Основною ознакою наукового

пізнання соціального партнерства є його націленість на досягнення його сутності, що дозволяє виявити та глибоко пізнати об'єктивні закономірності взаємодії стейкхолдерів у сфері освіти.

Основні науково-дослідницькі принципи експериментальної роботи:

◆ *принцип системності* (розкриття цілісності соціального партнерства як системи і створення єдиної цілісної картини взаємодії стейкхолдерів);

◆ *принцип єдності теорії та практики* (пояснюючий принцип особливостей соціального партнерства в сфері освіти і завдання науки в напрямку практичного запровадження соціального партнерства в умовах системних соціальних трансформацій);

◆ *принцип детермінізму* (визнання об'єктивності закономірного взаємозв'язку і взаємообумовленості взаємодій стейкхолдерів);

◆ *принцип єдності теоретичного і емпіричного* (цілісність структури дослідження, практична перевірка пізнавальних проблем);

◆ *принцип динамізму* (здатність відповідати вимогам часу, орієнтуватись на майбутнє, швидко адаптувати форми і методи партнерської взаємодії до змін в освіті);

◆ *принцип партнерства* (співпраця та взаємодія всіх стейкхолдерів, що характеризується спільними цілями, добровільними та тривалими відносинами, а також визнанням взаємної відповідальності за результати їхньої співпраці та розвитку);

◆ *принцип діагностичності* (обов'язкове встановлення ефективності інновацій, відповідності їхнім потребам та запитам сучасності);

◆ *принцип гнучкості* (забезпечення варіативності способів дій, здатність до різноманітних прийомів, подолання інерції дії, формування зворотніх зв'язків, здатність до вибору, створення відповідних умов);

◆ *принцип мобільності* (надання можливості всім суб'єктам соціального партнерства брати участь у різних науково-дослідницьких та навчальних програмах, націлених на підвищення якості освіти та розвиток соціальних зв'язків).

З метою формування умов для ефективної взаємодії стейкхолдерів в ході експерименту важливо здійснювати наступні *функції*:

◆ *освітню*, що дозволяє стейкхолдерам у практичній сфері сформувати і реалізовувати теоретичні знання, а також якісно підвищити теоретичний рівень розробки і реалізації як колективних, так і особистісних інноваційних дій;

◆ *прогностичну*, що дозволяє визначити основні напрями здійснення програми соціального партнерства, спроектувати шляхи досягнення власних цілей і актуалізувати власні можливості в рамках цінностей та ідеалів спільної діяльності внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;

◆ *організаційну*, що надає можливість реалізації суб'єктами соціального партнерства власних потенціалів у ситуаціях, що передбачають вирішення педагогічних за своєю суттю завдань;

◆ *інноваційну*, що забезпечує безпосередню участь стейкхолдерів у розвитку методики і технології науково-дослідної діяльності;

◆ *аналітичну*, яка дозволяє узагальнювати і конкретизувати отриманий досвід, визначати перспективи перетворень, виділяти простір самостійного розвитку, здійснювати діагностику і самодіагностику своїх здібностей, необхідних для якісної реалізації соціального партнерства;

◆ *координуючу*, що дозволяє забезпечити спільну діяльність стейкхолдерів, залучити необхідні додаткові особистісні та інституціональні ресурси, налагодити внутрішні та зовнішні взаємозв'язки.

Методи дослідження та експериментальної роботи:

• *методи теоретичного пошуку* (ретроспективний аналіз практик розвитку соціального партнерства в освіті; аналіз нормативної бази щодо кругу та можливостей соціальних

суб'єктів як партнерів в освіті; теоретичний аналіз сучасних наукових джерел щодо соціального партнерства та стейкхолдерства в освіті, розвитку соціальних практик партнерства в освіті; систематизація та узагальнення теоретичних, практичних та емпіричних даних щодо соціального партнерства в освіті; моделювання процесів оптимізації взаємодії соціальних суб'єктів як соціальних партнерів в освіті) для здійснення теоретичного узагальнення, систематизації та моделювання ризиків та переваг соціального партнерства в освіті в сучасних умовах;

- *емпіричні методи* (включені спостереження, анкетування та неструктуроване інтерв'ювання, кількісний та якісний аналіз документів, кейс-стаді та експертне опитування) для забезпечення достатньої кількості та якості інформації;

- *методи обробки та аналізу даних* (кореляційний аналіз, факторний аналіз, інтент-аналіз; компаративний аналіз) для забезпечення високого рівня верифікації отриманих даних та обґрунтованості висновків експерименту.

Основні показники для вивчення

№ з\п	Показники ефективності діяльності	Критерії оцінки ефективності
1.	Ефективність соціального партнерства на рівні регіону	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення кола суб'єктів соціального партнерства в освіті - Розширення позитивних ефектів соціального партнерства для регіону - Підвищення рівня обізнаності щодо ролі та можливостей соціального партнерства в освіті - Систематизація перешкод у реалізації соціального партнерства в освіті - Оптимальне використання ресурсного потенціалу регіону в освіті завдяки соціальному партнерству - Розробка дієвих рекомендацій щодо реалізації соціального партнерства на регіональному рівні

№ з\п	Показники ефективності діяльності	Критерії оцінки ефективності
2.	Ефективність діяльності освітнього закладу щодо реалізації політики соціального партнерства	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність стратегії та тактики розвитку соціального партнерства; - Використання інноваційних форм та методів реалізації соціального партнерства - Диференціація форм і методів реалізації соціального партнерства Підвищення рівню когнітивної та емоційної підтримки соціального партнерства різними групами персоналу освітнього закладу
3.	Розвиток закладів освіти	<ul style="list-style-type: none"> - Удосконалення змісту та форм роботи закладу освіти - Удосконалення системи управління якістю освіти - Підвищення результативності виконання функцій всіма суб'єктами освітньої діяльності - Розвиток нових напрямів, форм освітньої діяльності - Підвищення рівня інноваційності у різних напрямках діяльності закладу освіти

База експерименту

В експериментальній роботі передбачається участь закладів вищої освіти, загальноосвітніх та закладів дошкільної освіти, установ, які працюють над вирішенням аналогічних завдань (за згодою):

Міжнародні партнери:

- Південно-Вестфальський університет прикладних наук (Німеччина)
- Університет в Домброві Гурнічей (Польща)
- Щецинський університет (Польща)
- Кристіанштадський університет (Швеція)

- Мінський інноваційний університет (Беларусь)
- Університет менеджменту Алмати (Казахстан)
- Кавказький університет (Грузія)

Загальноосвітні школи:

- Харківський фізико-математичний лицей № 27;
- Харківська гімназія №14 Харківської міської ради Харківської області;
- Відділ освіти Куп'янської міської ради Харківської області;

ЗВО та організації:

- Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України;
- Науково-дослідницький центр індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України.
- Харківській регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;
- Харківський університетський консорціум;
- Комунальний вищий навчальний заклад «Харківська академія неперервної освіти»;
- Українська інженерно-педагогічна академія;
- Харківська гуманітарно-педагогічна академія;
- Науково-методичний центр професійно-технічної освіти в Харківській області;
- Торгово-промислова палата.
- Асоціація випускників НУА.

Достовірність результатів експерименту. Міра обґрунтованості та достовірності наукових положень, результатів і висновків експерименту забезпечується коректним використанням сучасних загальнонаукових та соціологічних методів дослідження (ретроспективний аналіз, системний аналіз, синтез, компаративний аналіз, анкетування, інтерв'ювання, кейс-стаді, кореляційний аналіз), а також співставленням одержаних результатів з широким колом літературних першоджерел.

Наукова новизна експерименту полягає в тому, що у вітчизняній науці та освітянській практиці поки не розглядалися наукові аспекти проблеми виникнення нової соціальної функції освіти – формування соціального партнерства під кутом зору його втілення у практику функціонування навчально-наукового комплексу, що втілює в життя принцип lifelong learning та містить у власній структурі всі освітні ланки: дошкільну, загальноосвітню, вищу та післядипломну.

Очікувані результати. Ключові результати експерименту пов'язані з позитивною динамікою розвитку регіону та освітніх закладів в ньому. Відповідно очікується підвищення ефективності соціального партнерства на рівні регіону, ефективності діяльності освітніх закладів щодо реалізації політики соціального партнерства та підвищення інноваційності розвитку закладів освіти.

Теоретична значущість експерименту. Теоретична значущість експерименту полягає у систематизації та аналітичному узагальненні досвіду соціального партнерства у галузі освіти, його позитивних та негативних проявів у сучасному суспільстві; розширенні уявлень щодо кола суб'єктів соціального партнерства та їх можливих функцій; створенні моделі ефективної соціальної взаємодії освіти та її ключових стейкхолдерів; розробці концептуальної моделі соціального партнерства в освіті з урахуванням ризиків сучасного глобалізаційного простору.

Практична значущість експерименту. Практична значущість експерименту визначається можливостями отримання різноманітних дивідендів на регіональному рівні завдяки оптимізації практик соціального партнерства в освіті регіону та розробці моделі його реалізації; можливостями подальшого інноваційного розвитку закладів освіти завдяки розкриттю потенціалу їх включеності у спільну діяльність зі стейкхолдерами освіти.

Терміни та етапи проведення дослідно-експериментальної роботи.

1. Підготовчий етап (2018 р.)

- визначення та структурування нормативно-правових засад соціального партнерства в освіті;
- систематизація наукових досліджень з питань соціального партнерства в освіті;
- вивчення практичного досвіду соціального партнерства в освіті;
- формування складу учасників експерименту, створення робочих груп та схем взаємодії в рамках експерименту;
- налагодження системи взаємодії з установами, що беруть участь в експерименті;
- визначення функціональних обов'язків суб'єктів експерименту;
- здійснення навчально-ознайомчого семінару щодо соціального партнерства;
- узагальнення підготовчого етапу.

2. Концептуально-діагностичний етап (2019 р.)

- розробка концептуальної моделі соціального партнерства в освіті;
- розробка методик емпіричного вимірювання практик соціального партнерства;
- розробка системи контролю якості емпіричного вимірювання практик соціального партнерства в освіті;
- узагальнення підсумків концептуально-діагностичного етапу.

3. Формувальний етап (2019–2021 рр.)

- визначення особливостей соціального партнерства в освіті в умовах сучасного українського суспільства;
- розробка науково-методичного забезпечення експериментальної роботи;
- створення банку даних щодо реалізації соціального партнерства в освіті;
- визначення форм та напрямків соціального партнерства в освіті на сучасному етапі;

- окреслення функціонального навантаження соціального партнерства в освіті;
- аналіз умов ефективного розвитку соціального партнерства;
- формулювання системи ризиків реалізації соціального партнерства в освіті;
- виявлення чинників, що сприяють розвитку соціального партнерства в освіті;
- створення он-лайн системи комунікації освітнього закладу зі стейкхолдерами;
- організація конференцій та/або секцій на конференціях щодо різноманітних аспектів соціального партнерства в освіті;
- проведення сфокусованих інтерв'ю, анкетування тощо щодо різноманітних аспектів соціального партнерства в освіті;
- висвітлення результатів експерименту в наукових та соціально-політичних виданнях;
- підготовка дипломних робіт та кандидатських дисертацій з використанням здобутків концептуальної розробки питань соціального партнерства в освіті;
- розробка технологій реалізації соціального партнерства з різними стейкхолдерами;
- розгортання дискусії у ЗМІ регіону щодо питань соціального партнерства в освіті;
- узагальнення підсумків формувального етапу.

4. Узагальнюючий етап (2022 р.)

- аналіз стану свідомості соціальних суб'єктів щодо питань соціального партнерства в освіті;
- узагальнення результативності реалізації закладами освіти практик соціального партнерства;
- узагальнення та систематизація матеріалів дослідження щодо соціального партнерства в освіті;
- розробка рекомендацій щодо подолання ризиків реалізації соціального партнерства в освіті;
- розробка методики оцінки результативності впровадження результатів експерименту;

- розробка моделі реалізації соціального партнерства в освіті;
- підготовка звіту за результатами експерименту;
- підготовка колективної монографії за підсумками експерименту.

Науково-методичне, матеріально-технічне, фінансове забезпечення експерименту. Науково-методичне та матеріально-технічне забезпечення здійснюється відповідно до Перспективного плану науково-дослідної роботи НУА на 2017–2035 рр. Академія використовуватиме ресурси Центру науково-гуманітарної інформації, який функціонує в НУА та має значний фонд друкованих та електронних джерел щодо проблем освіти. Реалізація експерименту не потребує фінансування з державного бюджету. Фінансування експериментальної роботи здійснюватиметься за рахунок коштів освітнього закладу, а також за участю осіб та організацій, які є соціальними партнерами освітнього закладу, на засадах, визначених договорами між цими підприємствами та освітнім закладом.

Організаційно-кадрове забезпечення експериментальної роботи

Науковий керівник

Астахова Катерина Вікторівна – доктор історичних наук, професор, ректор Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

Науковий консультант:

Астахова Валентина Іларіонівна – доктор історичних наук, професор, Радник ректора Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

Координатор

Іванова Ольга Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-дослідної роботи Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

ПЛАН
дослідно-експериментальної роботи за темою
«Становлення та розвиток соціального партнерства як
ефективного фактору забезпечення стабільності та перспектив
освіти» (ДР № 0117U001471) на базі Харківського
гуманітарного університету
«Народна українська академія» на 2018-2022 рр.

Зміст роботи	Термін виконання	Очікувані результати
Підготовчий етап (2018 р.)		
- визначення та структу- рування нормативно-пра- вових засад соціального партнерства в освіті;	Лютий 2018 р.	Концепція та стратегія експериментальної роботи
- систематизація наукових досліджень з питань соціального партнерства в освіті;	Березень- квітень 2018 р.	Аналітичний огляд
- вивчення практичного досвіду соціального парт- нерства в освіті;	Квітень- травень 2018	База даних практичного досвіду соціального партнерства
- формування складу учасників експерименту, створення робочих груп та схем взаємодії в рамках експерименту;	Червень 2018 р.	Списки учасників експерименту, робочих груп, схеми взаємодії
- налагодження системи взаємодії з установами, що беруть участь в експе- рименті;	Липень- жовтень 2018 р.	Угоди про співпрацю
- визначення функціо- нальних обов'язків суб'єктів експерименту;	Листопад 2018 р.	Робочі документи щодо функцій суб'єктів в експерименті
- підготовка та проведення навчально-ознайомчого семінару щодо соціального партнерства;	Грудень 2018 р.	Проведення семінару

- узагальнення підготовчого етапу.	Грудень 2018 р.	Звіт про результати першого етапу
Концептуально-діагностичний етап (січень 2019 р. – травень 2019 р.)		
- розробка концептуальної моделі соціального партнерства в освіті;	Січень 2019 р	Концептуальна модель соціального партнерства
розробка методик емпіричного вимірювання практик соціального партнерства;	Лютий-березень 2019 р.	Методики емпіричного виміру
- розробка системи контролю якості емпіричного вимірювання практик соціального партнерства в освіті;	Березень-квітень 2019 р.	Інструменти контролю якості
- узагальнення підсумків концептуально-діагностичного етапу.	Травень 2019 р.	Звіт про результати другого етапу
Формувальний етап (червень 2019 р.-2021 рр.)		
- визначення особливостей соціального партнерства в освіті в умовах сучасного українського суспільства;	Червень 2019 р. – жовтень 2019 р.	Перелік особливостей соціального партнерства в освіті
- розробка науково-методичного забезпечення експериментальної роботи;	Січень 2020 р.	Підготовка та видання науково-методичного посібника по експериментальній роботі
- створення банку даних щодо реалізації соціального партнерства в освіті;	Лютий 2020 р. – травень 2020 р.	Банк даних
- визначення форм та напрямків соціального партнерства в освіті на сучасному етапі;	Червень 2020 р.	Перелік основних форм та напрямків соціального партнерства в освіті
- окреслення функціонального навантаження соціального партнерства в освіті;	Липень 2020 р.	Перелік функцій соціального партнерства в освіті
- аналіз умов ефективного розвитку соціального партнерства;	Вересень 2020 р.	Стаття щодо умов ефективного розвитку соціального партнерства

- формулювання системи ризиків реалізації соціального партнерства в освіті;	Листопад 2020 р.	Стаття щодо системи ризиків реалізації соціального партнерства в освіті
- виявлення чинників, що сприяють розвитку соціального партнерства в освіті;	Січень 2021 р.	Стаття щодо чинників, що сприяють розвитку соціального партнерства в освіті
- створення он-лайн системи комунікації освітнього закладу зі стейкхолдерами;	Лютий 2021 р. – квітень 2021р.	Університетська он-лайн система комунікації освітнього закладу зі стейкхолдерами
- організація конференцій та/або секцій на конференціях щодо різноманітних аспектів соціального партнерства в освіті;	Лютий 2020 р. Лютий 2021 р.	Міжнародні конференції: «Університетсько-шкільні кластери. Світовий досвід та перспективи його адаптації в Україні» «Абітурієнтське середовище: тенденції, трансформації, шляхи формування в умовах глокалізації»
- проведення сфокусованих інтерв'ю, анкетування тощо щодо різноманітних аспектів соціального партнерства в освіті;	Червень 2021 р.	Звіт за результатами досліджень
- висвітлення результатів експерименту в наукових та соціально-політичних виданнях;	Протягом 2021 р.	Публікація 5-х статей у наукових та соціально-політичних виданнях
- підготовка дипломних робіт та кандидатських дисертацій з використанням здобутків концептуальної розробки питань соціального партнерства в освіті;	Лютий 2020 р., лютий 2021 р., грудень 2022 р	Захист 3-х дипломних робіт та 1 кандидатської дисертації

- розробка технологій реалізації соціального партнерства з різними стейкхолдерами;	Листопад 2021 р.	Документи, що відображають технології співпраці стейкхолдерів
- розгортання дискусії у ЗМІ регіону щодо питань соціального партнерства в освіті;	Протягом року	Публікація 5 матеріалів у регіональних ЗМІ
- узагальнення підсумків формувального етапу.	Грудень 2021 р.	Звіт за етапом
Узагальнюючий етап (2022 р.)		
- аналіз стану свідомості соціальних суб'єктів щодо питань соціального партнерства в освіті;	Березень 2022 р.	Звіт щодо стану свідомості соціальних суб'єктів щодо питань соціального партнерства в освіті
- узагальнення результативності реалізації закладами освіти практик соціального партнерства;	Квітень-серпень 2022 р.	Матеріал для колективної монографії
- узагальнення та систематизація матеріалів дослідження щодо соціального партнерства в освіті;	Квітень-серпень 2022 р.	Матеріал для колективної монографії
- розробка рекомендацій щодо подолання ризиків реалізації соціального партнерства в освіті;	Квітень-серпень 2022 р.	Матеріал для колективної монографії
- розробка методики оцінки результативності впровадження результатів експерименту;	Жовтень 2022 р.	Методика оцінки
- розробка моделі реалізації соціального партнерства в освіті;	Жовтень 2022 р.	Модель реалізації соціального партнерства
- підготовка звіту за результатами експерименту;	Грудень 2022 р.	Рукопис монографії
- видання колективної монографії за підсумками експерименту.		

Наукове видання

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ГАЛУЗІ ОСВІТИ:
КЛЮЧОВІ МАРКЕРИ АНАЛІЗУ**

(російською мовою)

В авторській редакції

Підписано до друку 24.01.2019. Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».

Ум. друк. арк. 4,88. Обл.-вид. арк. 3,61.

Наклад 300 пр.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.