



УДК 37.014.5(063)

## Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність?

*Валентина Чепак,*

доктор соціологічних наук, професор,  
завідувач кафедри галузевої соціології,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**П**оняття «стейкхолдер» лише кілька років тому з'явилося у вітчизняному соціологічному дискурсі, зокрема в межах соціології освіти, соціології організацій, соціології управління. Втім, в західній соціологічній думці воно активно використовується з середини 90-х років ХХ століття, відображаючи ті особливості функціонування організацій, які забезпечують її життєдіяльність у нестабільному висококонкурентному зовнішньому середовищі та продуктивну взаємодію в межах внутрішнього. Найбільш відоме, і, як на мене, сутнісно правильне, визначення даного поняття було запропоноване відомим американським дослідником Р. Едвардом Фріменом, згідно з яким: «стейкхолдер — це група (індивід), яка може впливати на досягнення організації своїх цілей або на роботу організації в цілому» [1]. Отже, стейкхолдери — це групи (індивіди) всередині організації чи в зовнішньому середовищі, або інші організації, внесок яких є підґрунтям (основою) успіху даної структури. Кажучи про внесок в організаційне життя, треба розуміти ті різномірні складові, які визначають пріоритети сучасної організації і вирізняють її від інших — напрями діяльності, ресурси, поширення інформації, способи і види споживання, міжособові та міжорганізаційні мережі, управління тощо, а також тенденції організаційних змін, що викликані новими конфігураціями організаційного простору та ринків як середовища їх функціонування.

Залучення соціологічного аналізу до вивчення організацій зумовило перегляд ключових положень щодо розуміння організації як такої. Предметне поле наукових досліджень розширилось від класичних організацій, що ставили за мету отримання прибутку, до тих штучно створених соціальних груп, які виконували низку соціальних функцій. Організації почали розглядатися крізь призму ринкових відносин, при цьому у науковому дискурсі відбулось визнання включеності економічних дій у структуру соціальних відносин. Наслідком цього в межах соціологічного вивчення організацій став перегляд як засад їх діяльності в ринковому середовищі, так і механізмів отримання конкурентних переваг. Ідея щодо організацій як автономних акторів, яка превалювала в теоретичних розвідках 70-80 років ХХ століття, поступається визнанню наявності соціальних відносин між організаціями, що розглядаються як невід'ємний елемент діяльності на ринку, що фактично виступає механізмом отримання додаткових конкурентних переваг [2]. Організаційні відносини визначаються як комплекс зв'язків між організаціями різного ступеня формальності, що дозволяють вирішувати організаційні завдання колективним шляхом, зберігаючи контроль над власними ресурсами. Встановлення та підтримання організаційних взаємодій зумовлюються необхідністю задовольнити потреби у додаткових економічних ресурсах; розширенні, а також

удосконаленні та урізноманітненні безпосередньо самого продукту діяльності; удосконаленні навичок працівників, котрі можуть оптимізувати роботу з досягнення організаційних цілей. Саме ці теоретичні доміанти і сприяли включенню поняття «стейкхолдер» в соціологічний обіг.

**П**оступове зникнення національних моделей університетів та створення єдиного освітнього простору, що функціонує за ринковими законами, зумовило кардинальні перетворення університету як організації. В умовах скорочення державної підтримки та посилення конкуренції в рамках освітнього простору університети перебирають на себе функцію фінансування та вимушені розробляти найбільш ефективні методи управління. Сьогодні специфіка діяльності сучасного університету дозволяє розглядати його як стейкхолдер-компанію — систему, яка складається із багатьох різних груп зацікавлених сторін. Метою діяльності університету як стейкхолдер-компанії є задоволення запитів всіх його стейкхолдерів, при цьому цілі навчального закладу не тотожні цілям окремої його підсистеми (стейкхолдера). Варто вказати і на те, що рівноцінно задовільнити запити всіх на практиці неможливо вже хоча б із-за обмеженості наявних в університету ресурсів. Кожен університет орієнтується на значимість окремого стейкхолдера, його внесок у досягнення цілей організації, поповнення передусім матеріальних складових, забезпечення конкурентних переваг, відповідальності за результати діяльності перед суспільством, створення і підтримки репутації. Крім того, необхідність роботи із стейкхолдерами визначається важливістю їх думки стосовно університету, оскільки саме вони формують громадську думку, а значить, впливають на ринковий імідж університету.

У відносинах з окремими зацікавленими групами для університету важливі короткострокові взаємодії, з іншими — довгострокові. У більшості випадків найбільш важливими групами стейкхолдерів

є співробітники (включаючи і керівництво) університету, студенти (внутрішні стейкхолдери), споживачі освітніх послуг, випускники, інвестори, батьки студентів, організації-партнери, засоби масової інформації та ін. (зовнішні стейкхолдери). Встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволяє визначити, яку увагу їм потрібно приділяти під час розробки плану управління університетом, вироблення стратегій і реалізації намірів. З кожним роком необхідність комунікації з цими групами сприймається організаціями як одне з важливих управлінських завдань. Ці зміни знайшли відображення у новому понятті «стейкхолдер-менеджмент» (*Stakeholder Management*) — управління відносинами із зацікавленими групами, оскільки сьогодні лідерами освітнього ринку стають ті організації, які і проводять політику єдиної системної комунікації зі всіма впливовими спільнотами. Для вирішення цього завдання організації розробляють карту стейкхолдерів, яка відображає ключові групи, інститути, що можуть впливати на їх успішну діяльність або на яких вони (організації) можуть самі впливати. Створення карти включає чотири етапи:

1. Ідентифікація — окреслення актуальних груп, організацій, інститутів стейкхолдерів.
2. Аналіз — дослідження інтересів, поглядів і діяльності.
3. Візуалізація — візуальна ілюстрація стейкхолдерів і їх зв'язку з важливими питаннями та цілями організації.
4. Пріоритезація — вибір ключових стейкхолдерів, які найкраще відповідали б важливим питанням, визначеним на попередньому етапі [3].

Українські дослідники О. Грішнова та С. Бех розробили таку карту для університетів [4] (таблиця).

Звісно, ця карта не охоплює всіх стейкхолдерів, так само як і всі їх інтереси, але вона (чи інші варіанти карти) може слугувати орієнтиром для виділення ключових позицій та спрямування зусиль для їх задоволення.

## Карта інтересів стейкхолдерів для університетів

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

На сучасному освітньому ринку важливо виділяти і розрізняти покупців і споживачів освітніх послуг. Доволі часто і покупцями, і споживачами освітніх послуг можуть бути одні і ті ж ринкові суб'єкти (організації-роботодавці, держава тощо). Але в деяких ситуаціях покупець і споживач не співпадають, наприклад, коли навчання оплачують батьки (покупці), а споживачами будуть діти (учні, студенти). Для університету, зокрема для різних управлінських ланок, важливо розуміти структуру покупців і споживачів (зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів), як і їх вимоги і преференції. Відповідно до власної маркетингової стратегії, університет повинен пропонувати свої стратегії задоволення потреб, які, в свою чергу, мають бути узгоджені з вимогами споживачів.

Особливим покупцем освітніх послуг є держава. Для державних університетів — це ключове (хоча і не єдине) джерело фінансування, що вимагає постійного зворотнього зв'язку і здійснюється через відносини з Міністерством освіти і науки та його структурами. Крім того, держава здійснює нормативно-правове регулювання діяльності університету (різних видів і форм власності) і формує основне замовлення на підготовку фахівців через роз-

поділ контрольних показників бюджетного прийому. Університет як структурний елемент держави готує національну еліту XXI століття і генерує нові знання в інтересах стійкого суспільного розвитку, а отже, задовольняє суспільні інтереси в отриманні високоякісних освітніх послуг і наданні вітчизняному та міжнародному ринку праці якісного освітнього продукту.



особливим споживачем освітніх послуг є суспільство, оскільки фахівець (бакалавр, магістр) як «продукт» освітньої послуги буде впливати на майбутній розвиток суспільства, його добробут. Саме активний вплив суспільства на освіту виявляється і в необхідності виділяти в структурі освітнього ринку таких важливих його суб'єктів, як зовнішні стейкхолдери: випускники університету, засоби масової інформації, що висвітлюють проблеми освіти, різноманітні громадські організації, пов'язані з освітньою сферою, майбутні покупці і споживачі освітніх послуг, місцеві органи влади тощо.

Отже, університет як стейкхолдер-компанія реалізує свою місію в інтересах всіх зацікавлених груп, максимально підвищуючи ефективність взаємного співробітництва і власну конкурентоспромож-

ність в умовах сучасного освітнього ринку. З метою задоволення суспільних потреб і реалізації свого призначення університет повинен бути відкритим для діалогу, обміну інформацією і взаємодії із внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами як суб'єктами впливу на його функціонування. Університет в умовах глобальних викликів і ризиків, зміни освітніх парадигм, суспільних трансформацій повинен враховувати наслідки своєї діяльності для всіх стейкхолдерів і бути за них соціально відповідальним.

## Література

1. *Freeman, R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach* / Freeman R. E. — Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. — P. 27.

2. *Радаев, В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка* / В. В. Радаев // *Экономическая социология*. — 2008. — Т.9, №1. — С. 20-50.

3. *Практики КСВ в Україні 2012* ; за ред. М. А. Саприкіної — Київ : Центр «Розвиток КСВ», 2012. — 126 с.

4. *Грішнова, О. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку* / О. Грішнова, С. Бех // *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*. — 2014. — № 158. — С.16.

16.02.2017