

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БНТУ

ВОДОНОСОВА Т.Н.<sup>1</sup>, КЛИМКО А.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> канд. тех. наук, доцент, доцент кафедры «Экономика,  
организация строительства и управление недвижимостью»

<sup>2</sup> студент специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства»  
Белорусский национальный технический университет  
г. Минск, Республика Беларусь

*Актуальной управленческой задачей быстро меняющейся экономической среды является развитие многофункциональных комплексов, территорий, объектов строительства, многопрофильных научных и образовательных организаций и учреждений образования, в частности. Важная проблема стейкхолдерского подхода заключается в сложном описании поведения стейкхолдеров, так как у каждого из них присутствуют свои интересы и реализуются собственные цели. Решением данной проблемы может стать создание моделей, основа которых более подробно отображает главные критерии стейкхолдеров. В статье рассматривается взаимодействие стейкхолдеров, которое позволяет определить коллективную цель по управлению организацией. Исследуется применение элементов данной модели и особенности решения поставленной задачи.*

Ключевые слова: стейкхолдер, концепция, стейкхолдерский подход, предприятие, методологическая база, управление организацией.

## THE USE OF THE STAKEHOLDER APPROACH IN THE FORMATION OF THE STRATEGIC GOVERNANCE CONCEPT OF BNTU

VODONOSOVA T.N.<sup>1</sup>, KLIMKO A.A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD in Engineering, associate professor, associate professor of the Department «Economics,  
Construction Organization and Real Estate Management»

<sup>2</sup> Student of the specialty 1-27 01 01 «Economics and organization of production»  
Belarus National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus

*An important problem of stakeholder approach lies in the complex description of stakeholder behavior, since each of them has its own interests and their own goals are realized. The solution to this problem can be the creation of models, the basis of which in more detail displays the main criteria of stakeholders. The article discusses the interaction of stakeholders, which allows you to define a collective goal for managing the organization. The application of the elements of this model and the feasibility of solving the set problem are investigated.*

Key words: stakeholder, concept, stakeholder approach, enterprise, methodological base, management of the organization.

## ВВЕДЕНИЕ

Теория стейкхолдеров — одно из теоретических направлений в менеджменте, формирующее и объясняющее стратегию развития сложной управленческой структуры с точки зрения учёта интересов всех заинтересованных сторон [1]. Концепция этого подхода возникает

в середине 80-х годов XX века и основные её положения изложены в работе Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». Фримен представляет организацию, отображает её внутреннее и внешнее окружение в виде заинтересованных в её деятельности сторон, интересы и требования которых должны быть учтены при принятии управленческих решений в данной структуре. Актуальность таких подходов значительно возрастает в контексте развития многофункциональных территорий, строительных комплексов, многопрофильных научных и образовательных объединений, учреждений образования.

В последнее время увеличивается необходимость вести конкурентную политику в сфере образования. Грамотно выстроенное взаимодействие с внешней и внутренней средой оказывает значительное влияние на эффективность образовательной организации, так как внешняя среда представляет источник ресурсов для организации, а внутренняя среда определяет ресурсный потенциал. В Республике Беларусь одним из ведущих ВУЗов является Белорусский национальный технический университет (БНТУ). Обязательным условием для его развития является понимание ожиданий, потребностей и интересов факторов среды. Для изучения данных факторов можно использовать различные управленческие модели.

Основная проблема при построении моделей заключается в сложности формального описания поведения всех заинтересованных сторон-стейкхолдеров. Возникает необходимость выработки таких решений, которые отражают множество целей стейкхолдеров и одновременно учитывают возможность изменения правил под воздействием групп интересов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Концепцию развития Белорусского национального технического университета следует анализировать в соответствии с факторами и составными частями внутренней среды (рис. 1).

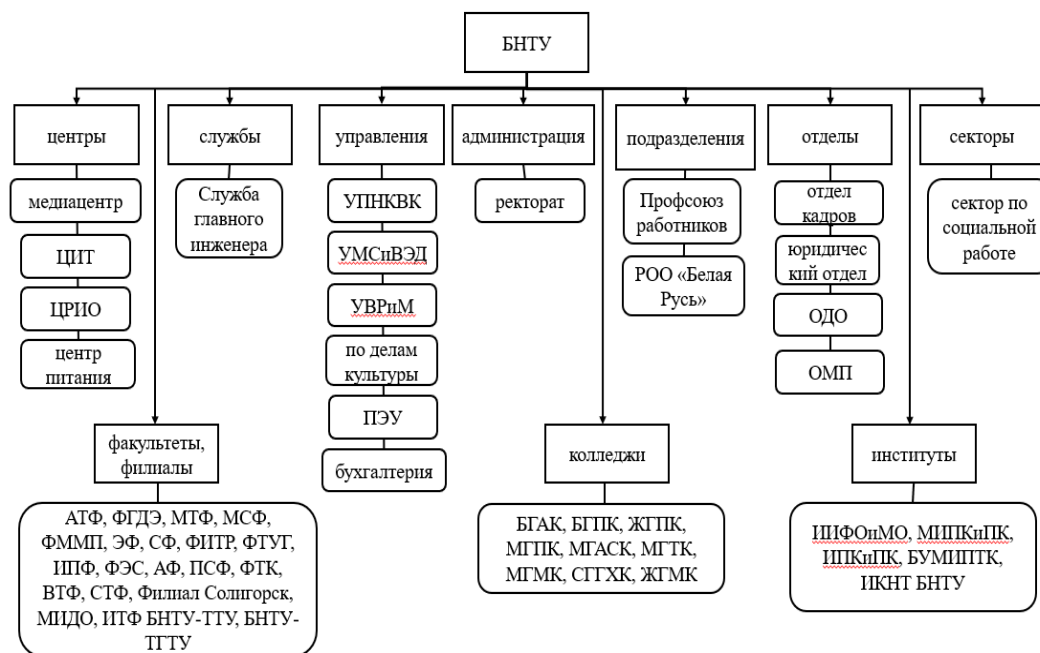


Рисунок 1 – Организационная структура БНТУ

Источник: разработка автора

Внутреннюю среду составляют ректорат, центры (информационных технологий, развития инженерного образования и т. д.), управления (подготовки научных кадров, международного сотрудничества, по воспитательной работе с молодежью), отделы (документационного обеспечения, по мобилизационно-организационной работе, бронированию и воинскому учету и т. д.), институты (Белорусско-Узбекский межотраслевой институт прикладных технических

квалификаций, Филиал БНТУ "Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки кадров по менеджменту и развитию персонала, Институт интегрированных форм обучения и мониторинга образования), колледжи (Бобруйский государственный автотранспортный колледж, Жодинский государственный политехнический колледж, Солигорский государственный горно-химический колледж), факультеты (строительный, энергетический, автотракторный, архитектурный, машиностроительный), персонал (профессорско-преподавательский, административный, хозяйственный, управленческий), другие материальные и нематериальные ресурсы. Внутренние коммуникации, которые определяются корпоративной культурой ВУЗа, позволяют повышать эффективность управления.

Заинтересованной стороной в развитии образовательных услуг является государство, которое можно отнести к внешним стейкхолдерам. Для государственных ВУЗов основным источником финансирования является государство, следовательно, они находятся в постоянном взаимодействии с Министерством образования.

Общество является потребителем образовательной услуги, так как специалист (бакалавр, магистр) как продукт образовательной услуги ВУЗа обязательно будет влиять на будущее развитие общества и его благосостояние [2].

Средние специальные учебные заведения (училища, колледжи) и средние школы являются участниками учебно-образовательных комплексов. Их следует рассматривать как партнеров ВУЗа, так как они взаимодействуют между собой, решают совместные задачи и обеспечивают непрерывное образование (например, школа - колледж - высшее учебное заведение).

Следует отметить, что развитие БНТУ немаловажно для обычных организаций и предприятий, которые являются поставщиками своих товаров и услуг (оборудования, ПО, мебели, канцелярских товаров и т.д.).

Также к стейкхолдерам относятся выпускники ВУЗа, общественные организации, которые связаны с образовательным рынком (например, организации преподавателей или студенческие организации), будущие потребители образовательных услуг, местные органы власти, которые представлены в виде комитетов или агентств, оказывающие содействия при трудоустройстве.

Модель целевых приоритетов стейкхолдеров отражает данные информационные связи и зависимости (рис. 2).

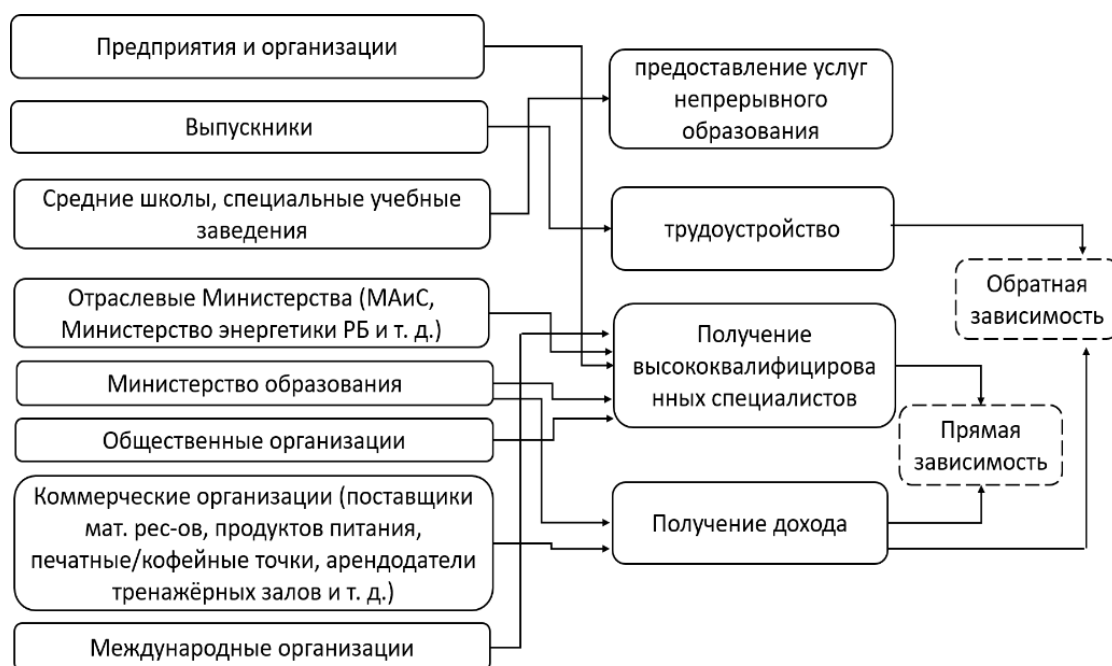


Рисунок 2 – Модель целевых приоритетов стейкхолдеров в системе высшего образования

Основными стейкхолдерами являются министерства, организации, предприятия, учреждения образования и их выпускники. Один из наиболее важных приоритетов представлен в виде получения высококвалифицированных специалистов, так как специалист может принести доход предприятию. Это вызывает прямую зависимость между приоритетами стейкхолдеров.

Рассматривая данные приоритеты, можно сказать, что принятие верных управленческих решений специалистом будет приносить доход более длительное время в отличие от разового платежа коммерческим организациям за оказанную услугу или полученные материальные ресурсы. Также данная модель включает обратную зависимость между приоритетами, что говорит о наличии различных групп стейкхолдеров и важности установления приоритетов каждой из них [3].

Рассмотрение приоритетов разных групп позволяет проранжировать их при разработке плана управления. Определение приоритетов среди стейкхолдеров приводит к разнообразию типов стратегий, которые в наибольшей степени подходят для управления ими [4]. Но следует помнить, что высокоприоритетные стейкхолдеры (Министерство образования, международные организации и т.д.) имеют наибольшее экономическое и политическое влияние.

Главные целевые векторы развития БНТУ реализуют теоретические положения о целевой позиции стейкхолдера [5]. БНТУ стремится повысить рейтинг и доходы от продажи образовательных услуг, а также способствует развитию производств, взаимодействию науки и бизнеса.

Концептуальная модель стратегического адаптивного управления БНТУ (рис. 3) отражает основные этапы при определении стратегии БНТУ на основе анализа позиций стейкхолдеров.

На первом этапе реализуются схемы, которые отображают взаимодействие стейкхолдеров БНТУ между собой, а также их взаимозависимость и взаимовлияние.

На втором этапе определяются целевые векторы развития БНТУ: первый вектор включает мероприятия по дальнейшему развитию науки и ведущих отраслей, а второй – выпуск высококвалифицированных специалистов [6].

Третий этап представлен процедурами стратегического анализа,

где выявляются причины нарушения симметрии распределения доходов стейкхолдеров, сравниваются результаты с общепринятыми параметрами, которые отражают цель стратегии.

Четвёртый этап состоит в определении управляющих стейкхолдеров, которые способны повлиять на стратегию развития ВУЗа, на основе оценки нормативного и ресурсного влияния и сформированной асимметрии распределения доходов стейкхолдеров [7].

На пятом этапе происходит создание мероприятий ресурсного и нормативного характера. Данные мероприятия представляют собой механизмы постепенного накопления денежных ресурсов и их распределения в проекты (Erasmus Mundus, Erasmus+), а также различные программы (Tempus – образовательная программа ЕС) и процессы (Болонский).

На шестом этапе разрабатываются стратегические карты для стейкхолдеров университета. Целью является регулирование ранга отдельных стейкхолдеров при возникновении вопроса распределения доходов. Данный этап подразумевает сравнение фактических и общепринятых позиций стейкхолдеров и, при необходимости, разработку регулирующих мероприятий, на основе полученных данных.

Структура образовательного рынка достаточно сложна и связано это с тем, что этот рынок подвержен существенному влиянию национальных и международных институциональных факторов (в связи с вхождением Беларуси в Болонскую конвенцию), усиливающейся конкуренцией, ростом влияния новых информационных технологий. Все это говорит о необходимости исследования специфики формирования и развития конкурентоспособности белорусской системы образования и ее основы, которая представлена ВУЗами.

Нельзя игнорировать работу со стейкхолдерами, так как они оказывают огромное влияние на общественное мнение.

Подобный анализ поведения стейкхолдеров БНТУ позволяет учитывать разнообразие и непредсказуемость их взаимоотношений с помощью данных моделей, исследование и применение которых поможет расставить приоритеты и стандартизировать процесс принятия решений в области управления при возникновении ситуаций неопределенности.

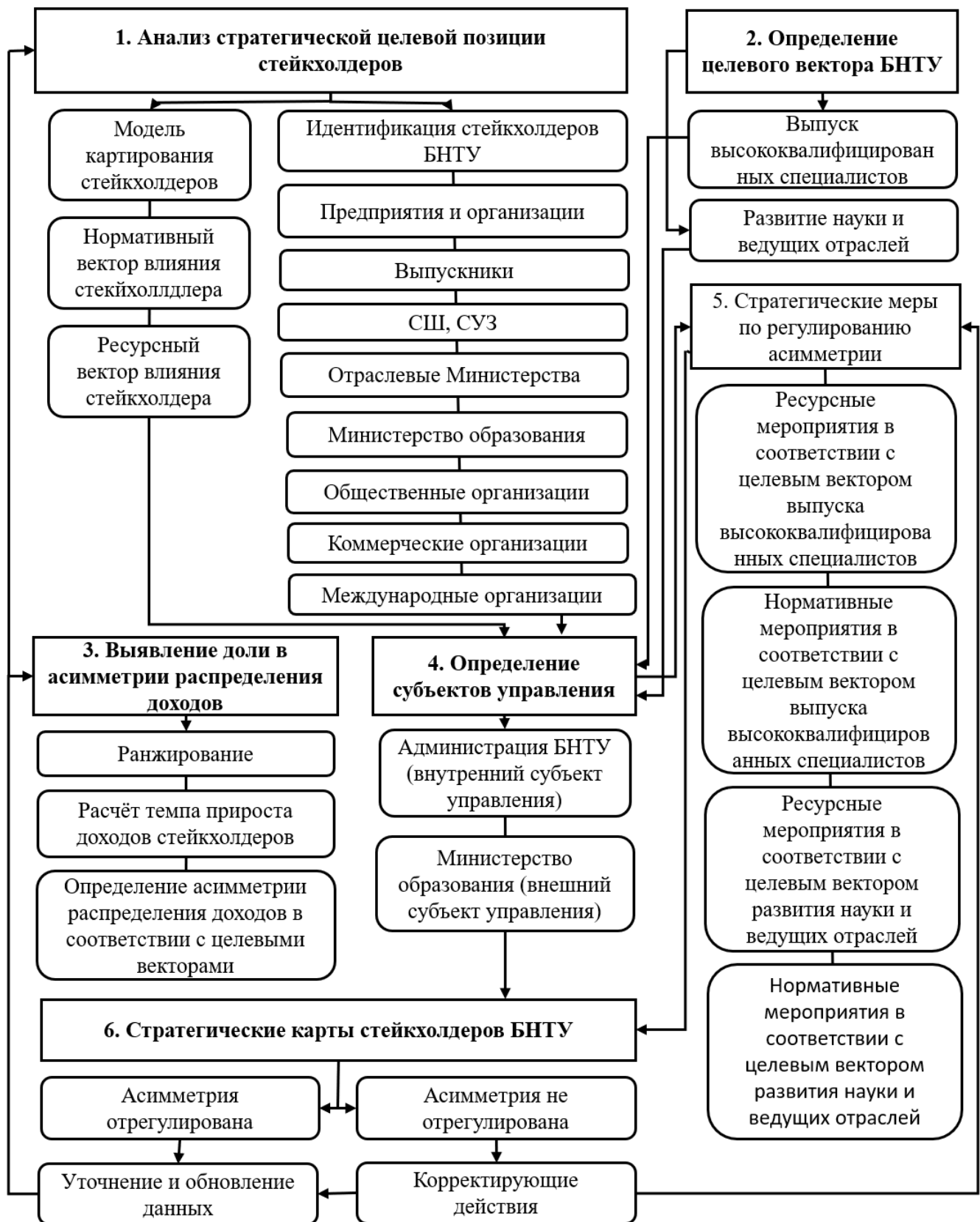


Рисунок 3 – Концептуальная модель стратегического адаптивного управления БНТУ на базе стейкхолдерско-целевого подхода  
 Источник: разработка автора  
 ЛИТЕРАТУРА

1. Плахин, А. Е. Теория и методология стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами: материалы на соискание учёной степени доктора экономических наук / А.Е. Плахин – Екатеринбург, 2019. – с. 371.
2. Теория стейкхолдеров [Электронный ресурс]: <https://ru.wikipedia.org>
3. Екшикеев, Т.К. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг [Электронный ресурс]: материалы научной работы.
4. Водоносова Т.Н., Ю. П. Таланова. Новый подход к оценке эффективности капитала предприятия // Актуальные проблемы экономики строительства: материалы 74-й научно-технической конференции (Минск, 26-27 апреля 2018 г.) – Минск: БНТУ, 2018. – с. 38-41.
5. Харин, А.Г. Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей / А. Г. Харин, к.э.н.; Т.Р. Гареев, к.э.н. – Калининград, 2014. – с. 103-113.
6. Патрахин, А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации / А. И. Патрахин. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – №22 (126). – с. 184-186. [Электронный ресурс]: <https://moluch.ru/archive/126/34951/>
7. Белорусский национальный технический университет [Электронный ресурс]: <http://www.bntu.by/>
8. Галимзянов, М. Д. Методики анализа стейкхолдеров проекта / М. Д. Галимзянов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – №35 (273). – с. 35-37. [Электронный ресурс]: <https://moluch.ru/archive/273/62188/>
9. Банникова Е.П. Методология определения ключевых стейкхолдеров и их требований // Хроноэкономика. – 2019. – №1 (14). с. 19–22.
10. Грабарь В.В., Салмаков М.М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // Ars Administrandi. Искусство управления. – 2014. – №2. с. 36–44.

## REFERENCES

1. Plakhin, AE Theory and methodology of the stakeholder-target approach in strategic adaptive management of industrial park structures: materials for the degree of Doctor of Economics / A.E. Plakhin – Yekaterin-burg, 2019. – p. 371.
2. The theory of stakeholders [Electronic resource]: <https://ru.wikipedia.org>
3. Ekshikeev, T.K. Stakeholders of the market of educational services [Electronic resource]: materials of scientific work.
4. Vodonosova T.N., Yu. P. Talanova. A new approach to assessing the efficiency of an enterprise's capital // Actual problems of the economy of construction: materials of the 74th scientific and technical conference (Minsk, April 26-27, 2018) – Minsk: BNTU, 2018. – p. 38-41.
5. Kharin, A.G. Stakeholder Approach to Organizations Management: Prospects for Application of Game-Theoretic Models / A. G. Kharin, Ph.D. ; T.R. Gareev, Ph.D. – Kaliningrad, 2014. – p. 103-113.
6. Patrakhin, AI Stakeholder management of a modern educational organization / AI Patrakhin. – Text: direct // Young scientist. – 2016. – № 22 (126). – p. 184-186. – [Electronic resource]: <https://moluch.ru/archive/126/34951/>
7. Belarusian National Technical University [Electronic resource]: <http://www.bntu.by/>
8. Galimzyanov, M. D. Methods of analysis of project stakeholders / M. D. Galimzyanov. – Text: direct // Young scientist. – 2019. – №35 (273). – p. 35-37. [Electronic resource]: <https://moluch.ru/archive/273/62188/>
9. Bannikova E.P. Methodology for determining key stakeholders and their requirements // Chronoeconomics. – 2019. – №1 (14). p. 19-22.
10. Grabar V.V., Salmakov M.M. Analysis of project stakeholders: methodology, technique, tools // Ars Adminis-trandi. The art of management. – 2014. – №2. p. 36–44.