

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Рахманова М. С.
Солодухин К.С.

**Инновационный стратегический анализ вуза
на основе теории заинтересованных сторон**

Монография

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2010

УДК 37.07+65.01
ББК 65.291.21
С 60

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, заместитель директора
Бизнес-школы Уральского Федерального Университета, заведующий
кафедрой Стратегического менеджмента, сертифицированный специалист
по Управлению проектами СОВНЕТ (IPMA)

Малышева Лариса Анатольевна

Доктор экономических наук, профессор, директор Института информатики, инноваций и бизнес-систем Владивостокского государственного университета экономики и сервиса *Мазелис Лев Соломонович*

Рахманова М.С., Солодухин К.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон / М.С. Рахманова, К.С. Солодухин. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010.

Монография посвящена разработке методов инновационного стратегического анализа вуза на основе теории заинтересованных сторон. При этом вуз рассматривается как стейкхолдер-компания – организация, условием существования которой является способность устанавливать и поддерживать отношения с заинтересованными сторонами.

Представляет интерес для руководителей и администраторов всех уровней в системе высшего образования, преподавателей и студентов экономических специальностей, всех исследователей стратегического управления.

Табл.: 56. Илл.: 25. Библиогр.: 200 назв.

Рахманова М.С., Солодухин К.С., 2010

Владивостокский государственный
университет экономики и сервиса

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
.....	
1 Теоретические аспекты стратегического анализа деятельности вуза ...	7
1.1 Современное состояние и проблемы стратегического управления	

вузами в условиях реформирования системы высшего образования	7
1.2 Методы стратегического анализа в рамках основных школ стратегического менеджмента.....	14
1.3 Теория заинтересованных сторон как основа инновационного стратегического анализа вуза	33
2 Разработка инновационных методов стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании	50
2.1 Современное состояние и проблемы управления инновационной деятельностью вузов	50
2.2 Признаки функционирования вуза как стейкхолдер-компании	63
2.3 Методы инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании	79
2.3.1 Методические основы определения эффективности взаимодействия вуза с его заинтересованными сторонами	83
2.3.2 Модифицированная методика SWOT-анализа вуза на основе теории заинтересованных сторон	90
2.3.3 Модификация модели VRIO для оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза	108
2.3.4 Базовая схема инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании	112
3 Использование инновационных методов стратегического анализа в вузе	115
3.1 Расчет эффективности взаимодействия вуза с его группами заинтересованных сторон	115
3.2 Модифицированный SWOT-анализ	125
3.3 Оценка конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза	153

Заключение	158
Список литературы	160
Приложения	174

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в сфере образования, ужесточение конкуренции, изменение государственного регулирования сферы образования и иные процессы, протекающие в обществе, оказывают значительное влияние на условия деятельности российских вузов.

Современные условия функционирования высших учебных заведений требуют разработки механизмов ускоренной адаптации к изменяющимся социально-экономическим условиям. Это приводит к необходимости развития стратегического управления в вузах, так как именно оно способно дать ответ на то, как управлять вузами в нестабильных условиях внешней среды.

За последние годы накоплен существенный опыт стратегического управления в российских вузах, свидетельством чему является множество публикаций соответствующей тематики в научной литературе, рост числа тематических конференций, семинаров, консультационных проектов.

Несмотря на это, имеется ряд проблем, связанных с невозможностью с помощью существующего инструментария системно рассматривать отношения вуза со всеми его стейкхолдерами (группами заинтересованных сторон). Вместе с тем именно во взаимоотношениях с этими группами лежат основные устойчивые конкурентные преимущества современного образовательного учреждения (его «отношенческие» активы), обеспечивающие доступ к лучшим ресурсам. Более того, способность вуза удовлетворять запросы заинтересованных сторон становится главным условием его существования. Это вызывает необходимость рассмотрения деятельности и систем управления вузов с позиций теории заинтересованных сторон (стейкхолдерской теории фирмы). При этом изменение природы и механизмов создания устойчивых конкурентных преимуществ требует разработки и освоения вузами принципиально новых моделей стратегического управления, обеспечивающих возможность получения экономических рент особого рода – шумпетерианских (предпринимательских), и в том числе отношенческих рент.

Шумпетерианские ренты, по сути представляющие собой премию инноватору, возникают в результате создания, освоения, распространения и использования инноваций, т.е. инновационной деятельности. Соответственно, инновационным становится и процесс стратегического управления, в результате которого появляются стратегические

организационно-управленческие инновации (одной из которых является и сама стратегия).

Постоянные инновации в формах и методах деятельности вуза являются необходимым условием расширенного воспроизводства стоимости для его заинтересованных сторон и основой для перехода от стратегий выживания (реактивной адаптации) к стратегиям развития (проактивной адаптации).

Стратегический анализ является одним из важнейших этапов стратегического управления, на котором решаются задачи информационного обеспечения стратегического процесса. От качества и способа предоставления информации зависит качество всего процесса стратегического управления.

Большинство методов стратегического анализа, применяющихся, в том числе, и в высших учебных заведениях, были разработаны и использовались в рамках неоклассической теории. Эти методы не позволяют в полной мере учесть интересы всех заинтересованных сторон. В свою очередь, стейкхолдерская теория фирмы испытывает острый недостаток собственных методов и инструментов стратегического анализа.

Таким образом, разработка стратегии развития вуза, деятельность и система управления которого рассматривается с позиций теории заинтересованных сторон, требует применения инновационных методов стратегического анализа, которые позволят повысить эффективность взаимоотношений вуза со всеми стейкхолдерами.

Монография состоит из трех глав.

В первой главе «Теоретические аспекты стратегического анализа деятельности вуза» описано состояние и проблемы стратегического управления вузами, проведен анализ существующих школ стратегического менеджмента и изучены инструменты и методы стратегического анализа в рамках каждой из школ. Раскрыта сущность стейкхолдерской теории фирмы.

Во второй главе «Разработка инновационных методов стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании» проведен анализ состояния и проблем управления инновационной деятельностью вузов. Обоснована необходимость применения стратегических инноваций в процессе стратегического управления вузом в условиях нестабильной окружающей среды. Выделены и обоснованы признаки функционирования вуза как стейкхолдер-компании. Глава содержит описание авторской схемы инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании с применением модифицированных методов стратегического анализа, заимствованных из разных школ стратегического менеджмента. Обоснована инновационность разработанной авторской схемы стратегического анализа. Раскрыта сущность понятий «конкурентный

потенциал вуза как стейкхолдер-компания» и «благоприятность внешней среды вуза как стейкхолдер-компания».

В третьей главе «Использование инновационных методов стратегического анализа в вузе» показаны результаты апробации авторской схемы инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компания на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

1.1 Современное состояние и проблемы стратегического управления вузами в условиях реформирования системы высшего образования

Развитие высшей школы¹ последних лет тесно связано с ее реструктуризацией. Изменения в структуре образовательной системы,

¹ В работе слова «высшая школа», «высшее учебное заведение», «образовательное учреждение», «учебное заведение» и «вуз» используются как синонимы.

развитие рыночных отношений в сфере образования, усиление конкуренции на рынке образовательных услуг и многое другое оказывают существенное влияние на условия деятельности государственных вузов. Радикально изменилась и внешняя среда вузов, характеризующаяся высокой степенью неопределенности и риска. Существенные перемены произошли в управлении системой высшего образования, ее государственном регулировании, финансировании государственных вузов, формировании негосударственного сектора высшего образования и пр. Основная масса вузов оказалась вовлеченной в рыночно ориентированную деятельность, основанную на конкуренции за государственные ресурсы и за ресурсы лиц, обучающихся на платной основе. Игнорировать эти изменения вузы не в состоянии, поэтому вынуждены переходить на новые методы управления.

В динамично развивающейся внешней среде необходимость стратегического подхода к управлению современным университетом имеет наибольшую актуальность [7, 10, 30, 106].

Проблемами в области современного вузовского управления, которые вызывают необходимость перехода к процессу стратегического управления, являются:

- неспособность имеющихся структур управления вузом адаптироваться к изменившимся условиям;
- преобладание оперативного планирования в решении поставленных задач;
- ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;
- отсутствие либо замедленная реакция управленческих решений на изменения во внешней среде;
- сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач;
- слабое взаимодействие с потребителями образовательных услуг по изучению их потребностей и других лиц, окружающих вуз.

Однако перечисленные проблемы носят частный характер и могут решаться на уровне конкретного образовательного учреждения. Главной и основной причиной перехода вузов к стратегическому управлению является переход к совершенно новой концептуальной модели общественного развития, где главной движущей силой становится человеческий капитал и его определяющая составляющая – образование.

Современные условия деятельности вузов сочетают в себе элементы государственного учреждения и самостоятельного субъекта рыночной экономики. Развитие рыночных отношений, в том числе и в образовательной сфере, происходит в нестабильных внешних условиях. Соответственно, в прошлых и настоящих моделях управления вузом не заложены механизмы ускоренной адаптации к изменяющимся социально-экономическим условиям.

Все это приводит к необходимости осуществления стратегического управления в высших учебных заведениях, поскольку оно способно дать ответ на вопрос о том, как управлять в «достаточно темных» условиях внешней среды, которые меняются и зависят от множества факторов, от действий других людей, принимающих самостоятельные решения и стремящихся к своим целям. Таким образом, управлять в условиях высокой турбулентности внешней среды означает управлять стратегически.

Следует отметить, что изучение только внешней среды организации не даст видимых результатов в отрыве от изучения внутренней составляющей. Это связано с тем, что организация не сможет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, если не будет обладать внутренним потенциалом, способным использовать возможности внешней среды для реализации собственных целей и воспрепятствовать ее угрозам.

Выделение и постоянный анализ внешней и внутренней среды – это «краеугольный камень стратегического управления». По мнению Келлера внешняя и внутренняя институциональная среда являются «критическими областями для стратегического управления» [59, с.10]. Он определил по три ключевых элемента каждой среды, которые должны находиться под пристальным вниманием. К элементам внутренней среды относятся: традиции, ценности и ожидания; сильные и слабые стороны, как академические, так и материально-финансовые; компетентность руководства и его приоритеты.

По отношению к внешней среде Келлер выделил: тенденции внешней среды и выделенные по отношению к каждой конкретной организации возможности и угрозы; понимание рынка, рыночных предпочтений и тенденций; конкурентную ситуацию и порождаемые ею возможности и угрозы.

По мнению Э. Морган одним из способов решения существующих проблем в области высшего образования является стратегическое управление. Автор выделяет два подхода к стратегическому планированию. Первый подход – комплексный направлен на изучение различных аспектов настоящей и будущей деятельности университета. Второй подход – проблемный связан с рассмотрением ограниченного набора стратегических вопросов, встающих перед университетом [79].

Классический комплексный подход к стратегическому планированию представлен десятиэтапной моделью Джона Брайсона [148]:

1. Исходное соглашение — от плана к плану.
2. Обзор организационной нормативной базы. Какие приказы и нормативные документы содержат важные параметры?
3. Оценка миссии / ценностей группами потребителей.
4. Оценка внешней и внутренней среды (SWOT-анализ).
5. Определение стратегических приоритетов организации.

6. Формулирование стратегии.
7. Обсуждение и принятие стратегии и плана.
8. Описание организации в будущем («видение успеха»).
9. Реализация стратегии.
10. Переоценка стратегии и процесса планирования.

Д. Брайсон отмечает, что стратегическое планирование может начинаться с различных этапов в зависимости от обстоятельств и целей вузов [79].

Согласно второму подходу, вуз отбирает и сосредотачивает внимание на ограниченном числе нерешенных вопросов своей деятельности, которые являются препятствием для миссии, оценки и финансирования его деятельности [148].

Выбор того или иного подхода к процессу стратегического управления обусловлен рядом факторов: понимание внутренних и/ или внешних условий окружающей среды, стабильность окружающей среды и целей/ задач государства/ университета, стабильность руководства университета, степень согласованности целей, базы данных, время и ресурсы. Изменения факторов, обуславливающих применение комплексного или проблемного подходов к стратегическому управлению, подробно описано в Приложении А.

За последние годы вышло довольно много публикаций, посвященных различным аспектам стратегического управления в российских вузах [7, 10, 30, 59, 66, 73, 79, 106, 108, 120]. «Стратегическое управление становится институциональной нормой, «законом жанра» российского университета, стремящегося к устойчиво успешным позициям в отечественной системе высшего образования» [51, с. 503].

В современной российской практике университетского управления существуют примеры стратегического планирования. Осуществление процесса стратегического управления в различных вузах происходило в рамках разных школ стратегического менеджмента.

Стратегическое управление в вузах первой группы (МГТУ «Станкин», СПГТУ ЛЭТИ, ВГУЭС, ЮРГТУ, ТомПУ) [59, 73, 120] осуществлялось с позиций школы «планирования». Согласно точке зрения представителей данной школы, стратегия представляет результат контролируемого, осознанного, пошагового процесса принятия стратегических решений, которые могут быть представлены в виде контрольных таблиц, графиков и поддерживаемые соответствующими методами. Акцент стратегического управления этой школы сделан на анализе внутренней и внешней сред, причем особая роль отводится анализу внутренней среды организации, поскольку именно внутренние процессы, протекающие в организации, позволяют ей адекватно реагировать на изменения извне. Сторонники данной школы предлагают в

процессе стратегического планирования идти от анализа будущего к анализу настоящего.

С 2007 года во ВГУЭС был запущен новый цикл стратегического планирования, основанный на теории заинтересованных сторон (stakeholder concept, stakeholder theory).

Стратегическое управление в вузах второй группы (Кабардино-Балкарский и Мордовский государственный университеты) [59] осуществлялось в рамках школы позиционирования. В основу деятельности школы положен конкурентный и отраслевой анализ. Основной акцент в рамках данной школы делается на определение положения вузов во внешней среде и относительно своих главных конкурентов.

Выступая в течение нескольких лет консультантом проектов по стратегическому управлению, Е.А. Князев отмечает, что достичь определенных результатов могут только те вузы, которым удалось обеспечить: включенность в процесс стратегического управления ТОП-менеджмента вуза и ключевых профессоров, доцентов и сотрудников; создание и практическое использование механизмов сбора мнений, коллегиального обсуждения и принятия решений; аналитическое сопровождение процесса; организационную и ресурсную поддержку; высокий темп работы [59].

В дополнение к точке зрения Е.А. Князева, А.Е. Балабанов и А.К. Ключев считают, что для эффективного стратегического планирования в процессе стратегического управления должны учитываться следующие участники [7]: руководство вуза, представители вузовского сообщества; организаторы выражения интересов, ориентаций и потребностей граждан и работодателей; независимые консультанты, эксперты и аналитики; работодатели; родители, абитуриенты, студенты; субъекты вузовской деятельности (учебной, научной, деловой, хозяйственной, общественной); специалисты, обеспечивающие методическую поддержку процесса разработки программ, проектов и планов; администрация вуза и его бизнес-окружение.

Так, в процесс стратегического управления должны быть вовлечены все лица и организации, которые прямо или косвенно взаимодействуют с высшим учебным заведением. Это позволит вузу получить достоверную и более объективную оценку внутренней и внешней деятельности университета. А также с высокой степенью вероятности оценить положение вуза на рынке образовательных услуг в будущем.

Несмотря на имеющуюся практику стратегического управления в вузах, существует ряд проблем, которые тормозят применение процесса стратегического управления в образовательных учреждениях:

- 1) высокая степень турбулентности внешней среды вузов;

2) отсутствие точной и своевременной информации, адекватной проблемам достижения стратегических приоритетов;

3) недостаточно разработанная методологическая часть информационной составляющей процесса стратегического управления вузом;

4) значительное усложнение работы по стратегическому планированию в вузе из-за непоследовательности и противоречивости позиций федеральных органов власти в вопросах развития и управления вузами [7];

5) отсутствие стратегической позиции у многих участников процесса стратегического управления [7];

б) дефицит методов анализа внутренней и внешней среды, процедур выявления и согласованности интересов групп внешнего и внутреннего окружения вуза [7];

7) стандарты и технологии стратегического управления для вузов в мире практически не разработаны, и университеты испытывают явную недостаточность информации по проблемам вузовского управления в России [73].

Выделенные проблемы стратегического управления в российских вузах требуют новых или усовершенствованных форм, методов и инструментов стратегического управления.

Противоречие сложившихся управленческих технологий и условий внешнего окружения требуют изменений в организации управления вузом. Прежде всего, необходима разработка инструментов взаимодействия с внешней средой, в качестве которой для вуза выступает как само сообщество с его образовательными потребностями и запросами, так и корпоративные заказчики и потребители образовательных услуг в лице предприятий, организаций и, конечно, государство на всех его структурных уровнях [7].

Преодолеваемые российскими вузами препятствия усугубляются мерами правительства, основная волна которых намечена к 2010 году, а также иными факторами макросреды, которые изменяют «системный ландшафт и поставят вузы перед необходимостью повышения качества и эффективности управления» [59, с. 15].

Реформы современного российского образования, которые послужили источником применения процесса стратегического управления в высшей школе, приводят к следующим тенденциям в сфере образования.

1. Российский рынок образовательных услуг продолжает интенсивно развиваться, несмотря на тяжелую социально-экономическую ситуацию, сложившуюся в России в условиях значительного сокращения абитуриентов.

2. Реформирование российского образования происходит в условиях развития сети образовательных учреждений высшего образования.

3. Развитие многоканальности финансирования высшего образования связано с государственным недофинансированием данной сферы.

4. В последние годы наблюдается значительный рост доли платных услуг.

5. Легализация единого государственного экзамена совпадает с демографическим кризисом, вследствие чего произойдет снижение спроса на образовательные услуги со стороны населения и ужесточение конкуренции как на российском рынке образовательных услуг, так и на региональных рынках.

6. Введение ЕГЭ приведет к обострению проблемы дифференциации общества на «богатых» и «бедных».

7. Реформа образования нацелена на тотальную ликвидацию государственных вузов, численность которых по результатам реформы должна составить не более 200 – 250 высших учебных заведений.

8. Создание многоуровневой системы российского образования позволит сделать высшее образование сопоставимым с европейским, повысить его качество и обеспечить мобильность студентов.

9. Введение обязательного 11-летнего образования является необходимым условием повышения успеваемости российских школьников в условиях демографического кризиса.

10. Развитие высшей школы тесно связано с ее реструктуризацией, основное направление которой связано с изменением ее организационно-правовых норм.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что развитие рыночных отношений в сфере образования коренным образом изменили условия функционирования системы высшего образования. Эти условия характеризуются нестабильностью и неопределенностью внешней среды, существенной нехваткой бюджетного финансирования высшей школы, усилением конкуренции на рынке образовательных услуг. В этой связи перед вузами возникли проблемы обеспечения жизнестойкости, поддержания финансового состояния на достаточном уровне и поиска источников устойчивого развития. Решение этих проблем, возможно, во-первых, благодаря развитию процесса стратегического управления в вузах, а во-вторых, это связано с удовлетворением различных запросов лиц и организаций, с которыми вузы вступают во взаимоотношения.

1.2 Методы стратегического анализа в рамках основных школ стратегического менеджмента

Стратегический анализ считается первым этапом процесса стратегического управления, так как он является информационной базой для последующих этапов процесса стратегического управления. От качества проведенного стратегического анализа будет зависеть эффективность разработанной и реализуемой стратегии.

В научной литературе существует несколько точек зрения относительно понятия «стратегический анализ». Авторы по-разному подходят к раскрытию сущности стратегического анализа.

Э.А. Уткин считает, что стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. В процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности [115].

Согласно мнению Э.А. Уткина, стратегический анализ порожден результатами изучения внешней и внутренней среды организации. Цель анализа состоит в способности капитализировать свои сильные стороны и минимизировать собственные недостатки. С нашей точки зрения, стратегический анализ Э.А. Уткина является неполноценным, так как в нем не учитывается анализ конкурентов, что является неотъемлемой частью качественного стратегического анализа. Невозможно объективно провести анализ внутренней среды организации без его сравнения с конкурентами, если конечно, анализ внутренней среды не основывается только на финансовых показателях.

В системе стратегического управления Д. Хасби видит анализ как средство оценки и контроля за реализацией стратегического плана. При этом отмечает, что этот процесс должен быть непрерывным и начинаться «со стратегии разработки стратегии» [132, с. 26].

По мнению Д. Хасси, стратегический анализ является одним из элементов, без которых организация не сможет достичь продолжительного стратегического успеха. Он выделяет следующие моменты проведения аналитических шагов: формулирование проблемы, оценка стратегических альтернатив, разработка претворения стратегии в жизнь, переоценка альтернативы с учетом полученного результата [133].

Так, Д. Хасби и Д. Хасси рассматривают стратегический анализ слитно с процессом стратегического управления, делая акцент на определенных этапах процесса стратегического управления. Согласно их мнению, стратегический анализ необходим только на этапах разработки, реализации и оценки выбранной стратегии. Это, безусловно, правильно. Однако, они не рассматривают стратегический анализ как начальный этап стратегического управления, который способствует получению информации о различных аспектах деятельности организации, особенностей ее функционирования во внешней среде с учетом потенциала ресурсов и способностей.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд рассматривают широко понятие «стратегический анализ», подчеркивая, что вместе со стратегическим мышлением он приводят к правильному стратегическому выбору,

предоставляя обоснованные альтернативы и ключевые критерии выбора [118].

Так как основная функция стратегического анализа – это информационное обеспечение всего процесса стратегического управления, то нам представляется целесообразным рассмотреть стратегический анализ с позиций системного подхода.

Стратегический анализ – представляет собой направление анализа, которое при изучении различных факторов макро и микросреды организации, влияющих на процесс стратегического управления, основывается на реализации системного и ситуационного подходов. Стратегический анализ направлен на выявление и обоснование решений, выбор альтернатив для определения и оценки стратегии. Такой точки зрения придерживаются В.А. Винокуров и В.А. Чернов [20, 135].

Н. Пласкова придерживается мнения, что стратегический анализ должен проводиться в рамках системного подхода. Стратегический анализ – «системное представление стратегических финансово-экономических и иных бизнес-целей, способствующих достижению главной цели бизнеса – максимизации рыночной стоимости организации» [94, с. 86]. Стратегический анализ позволяет определить сущность, содержание, последовательность реализации стратегии управления. В статье «Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития» приведена классификация видов стратегического анализа (Приложение Б) [94], которую дополняет работа О.В. Демьяновой [34]. Систематизация видов стратегического анализа позволяет облегчить решение различных управленческих задач.

Рассмотренные мнения авторов свидетельствуют о системном подходе к стратегическому анализу. Системный подход к стратегическому анализу, с нашей точки зрения, позволяет получить качественную и достаточно объективную информацию, необходимую для разработки, реализации и оценки стратегий развития организации. Системный подход затрагивает различные направления деятельности организации, различные лица и организации, затрагиваемые ее деятельностью, способствует ее комплексной оценке и пр. Системный подход также означает, что информация, полученная в результате стратегического анализа, необходима на каждом последующем этапе стратегического управления, для которых стратегический анализ будет выполнять определенную функцию (рис. 1.2.1).

В настоящее время для описания стратегического управления российских предприятий Г.Б. Клейнер считает целесообразным применять системную концепцию предприятия [55, 56]. Согласно его взглядам, ни неоклассическая, ни институциональная, ни эволюционная «в чистом виде не представляет схемы для анализа, релевантной реальному положению и

роли предприятия в любой экономике, и тем более – в российской» [56, с. 123].

Отталкиваясь от системного подхода, Г.Б. Клейнер определяет стратегию предприятия как систему «взаимосвязанных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развития предприятия, определяющих его внутреннее и внешнее поведение» [57, с. 93].



Рисунок 1.2.1 - Функции стратегического анализа на разных этапах процесса стратегического управления

Системный подход к управлению (в том числе и стратегическому) социально-экономическими объектами глубоко и всесторонне освещен в публикациях таких авторов как П.К. Анохина, Г.Б. Клейнер, Н. Пласкова, В.Г. Сазонов, Г.В. Федоришин и другие [4, 39, 57, 94, 107, 129].

Для того, чтобы объективно и всесторонне провести оценку всего комплекса имеющихся у организации ресурсов и определить ее направления развития необходим системный подход.

В научной литературе понятие «система» имеет множество трактовок и, как правильно замечает В.Г. Сазонов, используемое в конкретной работе определение должно быть «применительно к цели исследования» [107, с. 58].

Система, согласно взглядам П.К. Анохина и В.Г. Сазонова, представляет «комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата» [4, с. 33; 107, с. 60]. В своей работе В.Г. Сазонов выделил следующие основные принципы, содержащиеся в понятие «система»: целостность, структурность, взаимозависимость структуры и среды и иерархичность системы.

В работе будем придерживаться данной трактовки «системы» потому, что она наиболее полно отражает суть понятия, включает в себя суть некоторых определений, приведенных в научной литературе, но и имеет отличительные аспекты. Исходя из приведенного выше определения, в соответствии с целью и задачами нашего исследования, считаем правомерным рассмотрение вуза как системы, состоящей из стейкхолдеров по следующим причинам. Во-первых, если система – это «комплекс избирательно-вовлеченных компонентов ...», то применительно к вузу – это система, не из всех его групп заинтересованных сторон, а только тех, с которыми он вступает в ресурсный обмен.

Так как отношения вуза со стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена [32, 90], то они считаются партнерскими [32].

Во-вторых, партнерские отношения подразумевают под собой, что каждая группа заинтересованных сторон, в том числе и вуз, стремится наладить такие ресурсные отношения, которые максимально соответствуют целям, поставленным каждой группой стейкхолдеров при взаимодействии с вузом. Целью же деятельности вуза является долгосрочное, конкурентоспособное осуществление своей деятельности при условии максимального удовлетворения запросов стейкхолдеров. Получается, что существование вуза без его заинтересованных сторон невозможно, равно, как и невозможно удовлетворение потребностей стейкхолдеров без вуза. Таким образом, налицо первый принцип, заложенный в понятие «система» - целостность (зависимость вуза от стейкхолдеров и наоборот).

В-третьих, группы заинтересованных сторон являются не только стейкхолдерами самого вуза, но и могут выступать стейкхолдерами друг друга. Существующие между группами заинтересованных сторон взаимоотношения отражаются на отношениях каждой отдельной группы с университетом. Вуз как система, состоящая из стейкхолдеров, определяется не только составом групп, но и структурными отношениями между ними.

В-четвертых, на отношения вуза с группами заинтересованных сторон оказывает существенное влияние его внутренняя и внешняя среда. В соответствии с изменениями внешней среды, меняются запросы стейкхолдеров к вузу, приоритеты в удовлетворении интересов.

Изменчивая внешняя среда значительно меняет важность самих групп заинтересованных сторон для достижения стратегических целей вуза. В этом, по нашему мнению, проявляется четвертый принцип «системы» - взаимозависимость структуры и среды.

И в завершении, принцип иерархичности «системы» проявляется в том, что вуз рассматривается как система более высокого уровня. Стейкхолдеры являются подсистемой рассматриваемой системы или системой более низкого уровня. При этом цели системы (вуза) не сводятся к целям никакой ее подсистемы (стейкхолдера). Так как удовлетворение запросов всех стейкхолдеров в равной степени невозможно, в этой связи стейкхолдеры (и их запросы) имеют разную значимость для вуза в зависимости от их «вклада» в ресурсную базу, необходимую для достижения стратегических целей университета.

Разносторонность подходов к стратегическому анализу обусловлена наличием 10-ти школ стратегического менеджмента, каждая из которых имеет свои методы проведения стратегического анализа. Для детального изучения в монографии выбраны такие школы, как школа дизайна, планирования, позиционирования, внешней среды и школа ресурсов, способностей и компетенций.

Авторы исходили из соображения необходимости выбрать из всего многообразия школ стратегического менеджмента такие, которые имеют инструменты и методы, полноценно применяющиеся на практике и использование которых позволяет организации сформировать собственную стратегию развития.

Самой первой школой стратегического менеджмента является «школа дизайна». Первоисточники школы дизайна относятся к концу 1950-х – началу 1960-х гг. Представителями данной школы стали ученые Гарвардской школы бизнеса А. Чандлер, Ф. Селзник, К. Эндрюс и пр.

Достоинством книги А. Чандлера «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия» является то, что в ней были исследованы вопросы «организационного соответствия» фирмы задачам ее стратегического развития, выработаны концепции и инструменты достижения такого соответствия. По мнению В.С. Катькало, А. Чандлер рассматривал стратегию в терминах интеграции организационных функций [52]. А. Чандлер связывал стратегию фирмы с ее организационной структурой. Согласно его взглядам стратегия и структура находятся в тесных взаимоотношениях. Выбор стратегии предшествует созданию адекватной ей организационной структуры, т.е. стратегия определяет структуру организации.

Данный постулат А. Чандлера был подвержен критике со стороны других ученых. Одни считают, что выбор корпоративной стратегии определяют особенности развития структуры организации [52]. Такой точке зрения придерживаются автор концепции жизненного цикла

организации Л. Грейнер [29] и Т. Питерс [166]. Р. Кох считал, что стратегия и структура взаимосвязаны и испытывают влияние друг друга [161].

В.С. Каткало в ответ на критику трудов А. Чандлера придерживается мнения, что «новые вызовы внешней среды стимулируют нестандартные организационные решения» [52, с. 12]. Именно внешнее окружение фирмы стимулирует необходимость структурных перемен.

В 1957 году, написав книгу «Лидерство в управлении», Ф. Селзник отметил, что только внутренние факторы организации определяют успех в реализации выбранной стратегии. Он вводит такое понятие как «отличительная компетенция», под которой понимает некие «способности и ограничения» организации. Согласно его точке зрения, эта отличительная компетенция может быть использована как некое преимущество в одном виде деятельности и может выступать сдерживающим элементом в другом. Сущность понятия заключается в способности руководства организации соответствовать поставленной задаче и стратегии. Влияние внутренних факторов организации также важно, как и внешнее окружение [36, 180].

Автором аналитического раздела монографии «Концепция корпоративной стратегии» был К. Эндрюс. Согласно концепции корпоративной стратегии, организационная структура организации находится в тесной взаимосвязи с внешней средой организации [145]. С точки зрения К. Эндрюса, оценка внутренних сильных и слабых сторон организации позволяет определить ее отличительные компетенции, а оценка возможностей и угроз внешней среды определяет потенциальные факторы успеха [52].

Также, К. Эндрюс сделал попытку произвести «состыковку» внутренней и внешней среды. В связи с этим он рассматривал вопросы стратегий разных уровней и предложил разграничить понятия стратегий корпоративного и бизнес-уровня. Корпоративная стратегия определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей, определяет набор бизнесов. Стратегия бизнес-уровня рассматривалась как элемент корпоративной стратегии. Бизнес-стратегия определяет то, как компания будет конкурировать в конкретном бизнесе и позиционировать себя относительно соперников.

К. Эндрюс выделил и исследовал такие аспекты стратегии, как ее формулирование (содержание) и осуществление (процесс). Процесс формулирования стратегии должен состоять из анализа четырех компонентов:

- 1) рыночных возможностей (что фирма могла бы делать);
- 2) корпоративных способностей (что фирма может делать);
- 3) системы ценностей, идеалов и устремлений индивидов (что работники фирмы хотят делать);

4) социальной ответственности (что фирма должна делать).

Под осуществлением стратегии (т.е. достижением результатов) он понимал набор административных действий, включающих построение соответствующей организационной структуры и организационных процессов.

Согласно взглядам К. Эндрюса, процесс стратегического управления состоит из этапов: формулирование, реализация и оценка стратегий.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что школа дизайна исходит из соответствия между внутренними характеристиками организации и внешними возможностями. Процесс создания и реализации стратегии имеет несколько этапов:

1) осуществляется внешняя и внутренняя оценка бизнеса. В результате чего выявляются ключевые факторы успеха и отличительные компетенции;

2) этап создания стратегии. На создание стратегии существенное влияние оказывают социальная ответственность и ценности менеджмента;

3) оценка возможных альтернативных вариантов стратегии и выбор окончательного, оптимального варианта стратегии;

4) внедрение стратегии.

Аргументами в пользу применимости идей школы дизайна в условиях изменений, сложности и неопределенности внешней среды могут быть как ее незаменимость на протяжении почти 40 лет в учебниках по стратегическому менеджменту, так и развитие идеи состыковки внутренних и внешних факторов деятельности фирмы [49]. Существенным недочетом идей школы дизайна является отсутствие конкурентного анализа в совокупности с анализом внешней и внутренней среды организации.

Одновременно со школой дизайна возникла *школа «планирования»*. Основоположником школы считается И. Ансофф. Его основной труд «Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса».

Причину появления школы планирования И. Ансофф видел в недостаточном аналитическом аппарате школы дизайна. Он придерживался схожего приоритета со школой дизайна рассматривать внутреннюю среду организации во взаимосвязи с ее внешним окружением, но считал, что необходимо применять для этого обоснования более сложную аналитическую модель, которая была востребована корпоративным сообществом. Попытки ученого воспользоваться теорией принятия решений, микроэкономикой и бихевиористской теорией фирмы положительных результатов не принесли [5].

Суть нового подхода заключалась в процессе планирования на уровне фирмы, который начинался с исследования ее экономических характеристик и предполагал выработку аналитических схем для изучения стратегических вопросов ее развития [51]. И. Ансофф говорит о

развернутом стратегическом анализе, который должен связывать перспективы и цели организации между собой для выработки стратегии.

И. Ансофф в процессе стратегического управления предложил идти от анализа будущего к анализу настоящего. Стратегия есть результат контролируемого, осознанного, пошагового процесса принятия стратегических решений, которые могут быть представлены в виде контрольных таблиц, графиков и поддерживаемые соответствующими методами. Этим он дополнил модель «стратегия — структура» А. Чандлера системами управления [51].

В рамках школы планирования следует отметить труды Р. Акоффа, Дж. Штайнера. Дж. Штайнер считал, что для улучшения показателей деятельности фирмы для высших менеджеров необходимы надлежащим образом сконструированные системы внутрифирменного планирования [172].

По мнению Р. Акоффа структура организации принимается за данное и осуществляется поиск курса действий, который наилучшим образом решает поставленную проблему. Отмечая трудности формализации отношений, Р. Акофф делает вывод о том, что методы оптимизации более полезны в тактическом, чем в стратегическом планировании.

Так, Р. Акофф, И. Ансофф и Дж. Штайнер считали, что стратегия – это четко продуманный план действий. В противовес данной точке зрения возникла теория «спонтанной стратегии» Г. Минцберга [162] и «логического инкрементализма» Дж. Квинна [169].

Г. Минцберг придерживался точки зрения, что неправомерно признавалась предпосылка школы планирования о том, что стратегия организации – есть продуманный процесс рационального планирования. Спонтанные стратегии могут быть не менее успешными, чем преднамеренные [52].

Главная идея труда Г. Минцберга «Взлет и падение стратегического планирования» состояла в разделении понятий «планирование» и «стратегия». Планирование есть система разработанных и уточненных стратегий, которые компания уже имеет, а стратегия – либо спонтанно выработанная модель поведения фирмы, либо обдуманый план действий в будущем [163].

После мирового кризиса середины 1970-х гг. зарождается сценарное планирование, вызванное неопределенностью внешней среды и возрастанием роли политических, социальных и иных факторов, влияющих на принятие корпоративных решений. Так, А. де Гюс, руководивший плановым отделом компании «Shell», отметил, что планирование означает изменение в умах, иначе говоря, «идеи были более важны, чем цифры» [154, с. 72].

На смену взглядам представителей школы дизайна и планирования пришла школа «позиционирования». Актуальность данной школы возникла

после выхода в свет в 1980 году книги М. Портера «Конкурентная стратегия».

Школа позиционирования основывалась на взглядах представителей предшествующих школ, но также были внесены свои изменения. Так, например, школа позиционирования ограничивает число стратегий, которые могут принести желаемые результаты. В основу деятельности школы положен конкурентный и отраслевой анализ. Для каждой отрасли или организации разрабатывается ограниченное число стратегий². Правильно выбранная стратегия позволяет организации занять выгодное конкурентное положение на рынке и добиться максимизации прибыли [64].

По мнению М. Портера, «стратегия бизнеса должна строиться на структуре рынка, на котором оперирует компания. Стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей конкурентной силы» [96, с. 32]. М. Портер для построения стратегии предлагает рассмотреть три метода: «пять сил конкуренции», «набор конкурентных стратегий» и «схема ценностной цепочки».

Модель «пяти сил конкуренции» позволяет оценить состояние конкуренции в отрасли. Такой анализ позволяет понять характерные для отрасли возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха. Для того, чтобы определить источники и степень влияния конкурентной борьбы в отрасли, М. Портер предлагает рассмотреть пять конкурентных сил, характерных для отрасли: соперничество между фирмами внутри отрасли; сила поставщиков; сила покупателей; возможность появления новых конкурентов внутри отрасли; угроза со стороны товаров – заменителей [38].

«Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, т.е. ее основными экономическими и техническими характеристиками» [124, с. 114]. Как пишет М. Портер, в каждой конкретной отрасли определяющее влияние имеют одна или две из этих сил [96].

Отраслевая среда является основным источником внешних возможностей и угроз для фирмы. Пять сил конкуренции – это и есть пять типов угроз, которые существуют для организации во внешней среде. Рассмотрев возможности и оценив угрозы, фирма должна занять такую позицию, при которой внешние угрозы были бы минимальны, а возможности были бы использованы в полном объеме. Чтобы добиться оптимального использования потенциала, фирма должна разработать и реализовать такую конкурентную стратегию, которая бы ей позволила добиться наилучшего конкурентного положения по сравнению с основными конкурентами, что в

² Ограниченное число стратегий, разработанное для определенной отрасли, получило название генерических (изучающих происхождение чего-либо) [64, с. 27].

свою очередь сказалось на росте доли рынка, увеличении прибыли, снижении затрат и пр.

Конкурентная стратегия основывается на выявлении организацией своих сильных и слабых сторон, оценке внутренних ресурсов и возможностей по сравнению с фирмами – конкурентами [19].

М. Портер отмечает, что позицию в отрасли определяет конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество позволяет использовать три вида конкурентной стратегии: стратегия низких издержек; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования [19, 97, 98, 124].

Подводя итог анализа школы позиционирования, следует отметить, что М. Портер первый уделил особое внимание анализу конкурентов фирмы. Но его теория не лишена недостатков. Так, основным существенным недостатком идей М. Портера, по нашему мнению, является ограниченность факторов внешней среды организации, которые подвергались конкурентному анализу. А также, М. Портер не уделял внимание анализу внутренней среды организации, что является немаловажным фактором в конкурентной борьбе.

Школа внешней среды основным фактором процесса стратегического управления считает внешнее окружение организации. Все стратегии разрабатываются только с учетом внешней среды. На внешние силы организация должна либо адекватно реагировать, либо «уйти со сцены» [78]. Школой внешней среды снижено значение главного стратега.

С точки зрения авторов монографии, основным недостатком является то, что при разработке стратегии развития организации школа внешней среды не учитывает внутреннее состояние фирмы и ее ресурсный потенциал. Может получиться так, что фирма, разработав стратегию, направленную на внешнюю среду, не сможет ее внедрить, так как ей будет недостаточно собственных ресурсов. Еще один недостаток школы видится нам в том, что она не учитывает степень изменчивости внешней среды.

Большое значение при разработке стратегии имеют факторы, связанные с ресурсами фирмы. Все чаще в поисках конкурентного преимущества фирмы стали обращать внимание не на внешнее окружение, а во внутрь себя. Они стали выделять ресурсы, за счет которых можно занять лидирующие позиции. Задачи идентификации и использования подобных факторов нашли отражение в развитии ресурсоориентированного стратегического анализа, начавшегося в 90-х годах, представителем которого является Р. Грант.

В экономической теории факторами производства принято считать ресурсы, используемые для производства экономических благ. Под экономическими ресурсами понимаются все природные, людские и произведенные человеком ресурсы, которые могут использоваться для производства товаров и услуг, т.е. благ [142].

Существует множество подходов к классификации ресурсов [27, 36, 50, 142, 146, 147]. Классической ресурсной триадой является «труд, земля и капитал». Под трудом понимают все физические и умственные способности людей, применяемые в производстве товаров и услуг. К понятию «земля» относятся все естественные ресурсы: пахотные земли, леса, месторождения полезных ископаемых, водные ресурсы (ресурсы рек, морей и океанов). Понятие «капитал или инвестиционные ресурсы» охватывает все произведенные средства, используемые в производстве товаров и услуг, и доставку их конечному потребителю (здания, сооружения и т.п.) [142].

Значимость отдельных видов ресурсов изменялась по мере перехода от доиндустриальной к индустриальной, а затем и к постиндустриальной технологии. В доиндустриальном обществе приоритет принадлежал природным и трудовым ресурсам, в индустриальном – материальным, в постиндустриальном – интеллектуальным и информационным ресурсам. Многие современные экономисты склонны полагать, что сейчас по значимости в качестве фактора экономического роста на первое место вышел фактор «знания», называя его по-разному — технология, научно-технический прогресс, наука, информация. Природные, материальные и трудовые ресурсы присущи любому производству, поэтому они получили название «базовых». Возникшие на «рыночной» ступени финансовые ресурсы стали называться «производственными».

Так, Джей Барни считает, что ресурсами фирмы являются все ее активы, организационные процессы, способности, компетенции, информация, знания, опыт и т.д. Все эти ресурсы находятся под контролем фирмы и помогают ей эффективно функционировать. Дж. Барни разделяет ресурсы на четыре группы – материальные, человеческие, финансовые и организационные [146, 147].

В трактовке Р. Гранта ресурсы - это составляющие производственного процесса, они являются базовой единицей анализа. При этом частные ресурсы фирмы обычно включают в себя элементы капитального оборудования, навыки отдельных работников, патенты, брэнды, финансы и так далее. Между тем, как замечает Р. Грант, для производительной деятельности часто требуется объединение и координация групп ресурсов [136].

Р. Грант отмечает, что ресурсы – это основной источник способностей фирмы, а способности являются основным источником конкурентного преимущества фирмы [27]. Под способностью он понимал потенциал группы ресурсов в осуществлении определенной задачи или деятельности [136].

Отличительной особенностью подходов Дж. Барни и Р. Гранта, по мнению Д.А. Черноморского, является разделение элементов внутренней среды организации на уровни. Подход Р. Гранта выделяет низший уровень - отдельные ресурсы, и высший - способности эффективно использовать эти

ресурсы, способности превращать ресурсы в конечные продукты. Дж. Барни не проводит деления на ресурсы и способности, он считает эти понятия идентичными [136].

В научной литературе существует две трактовки, отличающие понятия «ресурсы» и «способности». В одном варианте ресурсы – расширенная трактовка, в которую входит понятие способности. В другом варианте эти два понятия строго разделяются [49].

Сторонники расширенной трактовки определили ресурсы как «что-либо, что может быть понято как сильные или слабые стороны конкретной фирмы» [49, с. 29]. Эту идею выдвинул Б. Вернерфельт. Такие ученые как Дж.Барни, И. Дирикс, Д. Коллиз, К. Кул и С. Монтгомери под ресурсами понимают все, что позволяет фирме разработать и реализовать стратегии, которые способствуют повышению ее экономической эффективности и достижению конкурентного преимущества [146, 151, 152, 153]. Способности позволяют фирме преобразовывать те же ресурсы, что и конкуренты, в продукты и услуги с более низкими издержками или лучшим качеством [49].

Второго подхода в разделении ресурсов и способностей придерживается Р. Грант.

В работе будем придерживаться точки зрения Р. Гранта, так как считаем целесообразным разделить ресурсы и способности. Ресурсы – это все факторы производства, имеющиеся в наличии у организации. Способности же позволяют понять, с помощью каких ресурсов фирме удастся достичь поставленной цели и превзойти конкурентов.

Также в научной литературе существует несколько мнений относительно понятия «компетенция». Наиболее популярным является определение «компетенции», под которым понимаются навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на данном сегменте рынка и позволяющие организации добиться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках [33, 36, 100, 171].

По мнению Н.Н. Бек, для успешного функционирования организации, компетенции должны быть уникальными, невидимыми для конкурентов и трудными для имитации [8]. Следует подчеркнуть, что для определения компетенции недостаточно выяснить, что фирма делает лучше всего. Необходимо определить, что фирма делает лучше своих конкурентов. В рамках ресурсного подхода стратегия организации формируется исходя из имеющегося у нее набора ресурсов, способностей и компетенций.

Так, М. Петераф выделила четыре критерия, которым должны соответствовать ресурсы фирмы для того, чтобы фирмы достигла конкурентных преимуществ, и эти преимущества были устойчивы и долговечны:

1) неоднородность ресурсов – в отсутствии различий в экономической эффективности между ресурсами ренты невозможны;

2) *ex ante* ограничения конкуренции – генерировать ренты могут лишь те ресурсы, которые куплены по цене ниже их дисконтированной стоимости;

3) *ex post* ограничения конкуренции – конкурентам должно быть крайне трудно создать аналогичные ресурсы либо их заменить;

4) несовершенная мобильность ресурсов – ресурсы должны быть специфичны для каждой конкретной фирмы [165].

Ресурсы и способности, обладающие рядом характерных свойств, могут служить источником получения экономических рент. Экономические ренты делятся на рикардианские и шумпетерианские. Рикардианские ренты основаны на физической редкости некоторых ресурсов, а шумпетерианские или предпринимательские ренты возникают благодаря инновациям [143].

Не смотря на широту применения ресурсного подхода в проведении стратегического анализа, он имеет ряд недостатков. Рассматривая только внутреннюю структуру фирмы, сторонники ресурсного подхода не учитывают ограниченность ресурсов, пополнить которые фирма может, лишь вступая во взаимодействие с внешним миром. Также, при анализе внутренних параметров организации недооценивается важность окружающей среды.

Вторым недостатком теории, как отмечают и многие ученые [36, 48, 119], по нашему мнению, является недостаточно разработанный аналитический инструментарий. На это замечание В.С. Каткало указывает следующим образом, «обладея убедительной силой предсказания источников и механизмов создания устойчивых конкурентных преимуществ, ресурсная концепция пока больше преуспела в ответе на вопрос «что?», чем «как?» (а также «когда?», «кто?» и «где?»)» [48, с. 14].

Анализ научной литературы школ стратегического менеджмента позволяет сделать вывод о том, что каждая из них внесла значительный вклад в процесс стратегического управления. Каждая из школ имеет свои достоинства и недостатки, описанные в Приложении В.

Разные школы стратегического управления предлагают свои методы проведения стратегического анализа (Приложение Г). В подавляющем большинстве работ эти методы излагаются бессистемно.

Из всего многообразия подходов в стратегическом управлении методы стратегического анализа лишь нескольких школ (школа дизайна, позиционирования, ресурсов, способностей и компетенций) могут считаться самостоятельным руководством для практических действий. Идеи остальных школ носят описательный характер.

В теории стратегического анализа выбор метода проведения будет зависеть от выбранной концепции стратегического управления. На практике дело обстоит иначе. В реальной ситуации применяются методы из разных школ, зачастую они могут пересекаться и дополнять друг

друга. По нашему мнению, усовершенствование методов и подходов к проведению стратегического анализа должно идти в соответствии с новыми формами управленческого контроля, которые расширяются за счет анализа внешних факторов и накоплении стратегической информации, позволяющей фирме сохранить свою конкурентоспособность в будущем.

До 90-х годов XX века основные достижения в развитии стратегического анализа были сфокусированы на связях между стратегией и внешней средой. А связям стратегии с внутренней средой организации, ее ресурсам уделялось меньшее значение. В последнее время наблюдается возобновление интереса к роли ресурсов и компетенций фирмы как основе ее стратегии. Так, разные авторы по-своему описывали процесс осуществления стратегического анализа. Рассмотрим те из них, которые, по нашему мнению, представляют научный интерес для нашего исследования.

Наиболее систематизированной схемой стратегического анализа компании является схема внутреннего стратегического анализа, предложенная Р. Грантом (рис. 1.2.2) [27].



Рисунок 1.2.2 - Схема внутреннего стратегического анализа Р.

Гранта с точки зрения ресурсного подхода

Источник: [27]

Недостаток подхода к стратегическому анализу Р. Гранта видится нам в том, что на представленной схеме связь с внешней средой не прослеживается. Но можно заметить, что Р. Грант придерживается подхода, направленного на создание такой ресурсной базы, которая позволяет организации быстро приспособиться к изменениям внешней

среды и эффективно реагировать на них. Еще одним недостатком стратегического анализа как Р. Гранта, так и многих других ученых является рассмотрение целей деятельности организации с точки зрения получения коммерческой выгоды, т.е. достижение целей менеджеров. Менеджеры организации представлены единственными и главными заинтересованными лицами организации.

М.А. Петровым была сделана попытка формирования методики стратегического анализа ГЗС и их отношений с фирмой [89]. В своей работе он использовал инструменты теории заинтересованных сторон, такие как модель Р. Митчелла, балансовую модель ресурсных отношений и сетевую модель (эти модели подробно рассмотрены в п. 1.3). Автором был определен широкий круг ГЗС фирмы и их значимость для менеджмента. Попытка использовать результаты анализа ГЗС и их отношений с фирмой для построения корпоративной стратегии не принесла ожидаемых результатов, с нашей точки зрения, по двум причинам. Во-первых, М.А. Петров не рассматривал организацию как систему, т.е. проводил оценку только отдельных стейкхолдеров без учета внешнего окружения фирмы и взаимодействия между ними. Во-вторых, цели деятельности организации совпадают с целями и интересами главного стейкхолдера – менеджера.

Иной подход к стратегическому анализу использовала в работе О.В. Демьянова. Ею предложена и апробирована методика целевой стратегической диагностики финансового состояния организации. Стратегическая диагностика рассматривается как «способ организации стратегического контроля на основе систем показателей, позволяющих как выявлять стратегические проблемы в деятельности предприятия, так и контролировать процессы реализации корректирующих мероприятий» [34, с. 42].

Диагностический стратегический анализ направлен на анализ производственно-финансовой деятельности. При проведении стратегического анализа посредством стратегической диагностики использовались диагностические финансовые показатели, что не всегда является соизмеримым. Еще одним недостатком данного подхода, на наш взгляд, является то, что во главу угла ставятся только интересы и цели менеджмента, а также то, что стратегический анализ основан только на финансовых показателях.

Нам наиболее близка методика стратегического анализа, предложенная Д.А. Черноморским [136]. Автором применен системный подход к процессу стратегического управления. Предлагаемый алгоритм стратегического анализа позволяет сочетать анализ и синтез при принятии стратегических решений. Д.А. Черноморский использовал различные методы и инструменты анализа, заимствованные из различных школ стратегического менеджмента. Он также доказал, что на различных этапах процесса стратегического управления могут в разной последовательности

применяться методы и инструменты стратегического анализа. В целом, схема стратегического анализа, разработанная Д.А. Черноморским, представлена на рис. 1.2.3.

Особенность стратегического анализа Д.А. Черноморского заключается в том, что алгоритм стратегического анализа не включает в себя рассмотрение всех лиц, которые прямо или косвенно взаимодействуют с организацией.

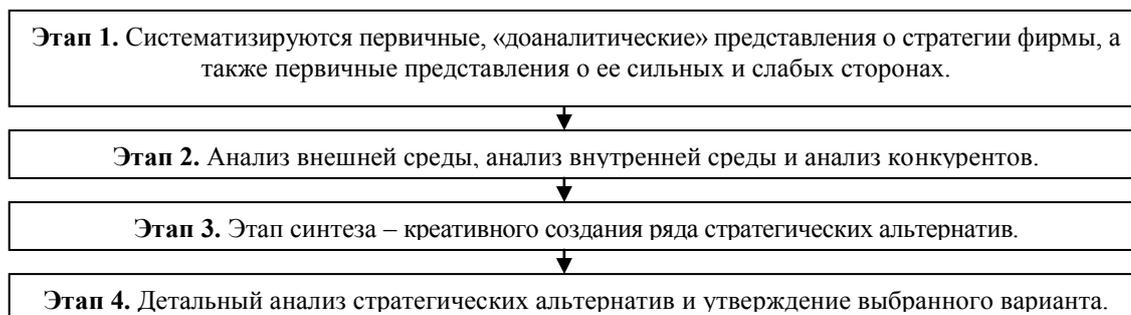


Рисунок 1.2.3 - Схема стратегического анализа Д.А. Черноморского
Источник: составлено по [136]

Итак, несмотря на известное множество методов и инструментов стратегического анализа с разной степенью успешности использующихся на практике, их подавляющее большинство создавалось в рамках неоклассической парадигмы. Соответственно в центре их внимания находятся клиенты (на бизнес-уровне) или менеджмент (на корпоративном уровне). Отношения с другими заинтересованными сторонами и их запросы, если и учитываются, то значительно слабее и не ставятся в центр внимания.

Существующие методы стратегического анализа рассмотренных школ стратегического менеджмента не позволяют в полной мере ответить запросам теории заинтересованных сторон.

Перечисленные выше проблемы в вопросах аналитического обеспечения процесса стратегического управления обусловили актуальность нашей работы. Разработка новых инструментов и методов проведения стратегического анализа на основе теории заинтересованных сторон, а также модификация «старых» неоклассических методов позволит повысить эффективность деятельности высшего учебного заведения.

1.3 Теория заинтересованных сторон как основа инновационного стратегического анализа вуза

В современной экономике выделяют три основные теории фирмы: неоклассическая, агентская и стейкхолдерская (заинтересованных сторон).

Согласно неоклассической теории фирма представляет собой производственную единицу, которая трансформирует ресурсы в факторы производства. Целью деятельности такой фирмы является оптимальное

распределение ресурсов, вследствие чего происходит максимизация стоимости самой фирмы. Собственник является основным субъектом, в интересах которого осуществляет свою деятельность организация.

Фирма с точки зрения агентской теории состоит из совокупности контрактов явных (правовых) и неявных (например, репутация), связанных с различными видами агентских издержек. Принципал (собственник фирмы) и агент (менеджер) – это два лица, интересы которых принимаются во внимание и связаны с минимизацией агентских издержек.

Теория заинтересованных сторон предполагает принятие решений, исходя из необходимости удовлетворения разнонаправленных запросов стейкхолдеров, что и является условием существования стейкхолдер-компаний. Удовлетворение часто конфликтующих интересов стейкхолдеров связано с ресурсами, так как все отношения фирмы со стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена. Стейкхолдеры выступают вкладчиками определенного типа ресурсов, т.е. являются партнерами организации. Фирма, согласно стейкхолдерской теории, - это система взаимоотношений с внутренними и внешними стейкхолдерами. От степени удовлетворения этих запросов зависит и успешность развития организации.

Основоположником теории заинтересованных сторон является Э. Фримен. Его первая работа по данной тематике «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон» была издана в 1984 году. К заинтересованным сторонам³ компании он относит «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/ или оказывающиеся под воздействием этих решений» [157, с. 25].

Через несколько лет после выхода работы Э. Фримена количество статей на данную тему превысило сто единиц, а количество книг насчитывало не менее десяти [162]. В дальнейшем интерес к теме усиливался, что выразилось в неослабевающем приросте количества и качества публикаций [12].

Аналогичной Э. Фримену точке зрения придерживаются М.А Гостева [25], М.А Петров [89, 90], О.С Пигарева [92].

В научной литературе также существует несколько иная точка зрения, согласно которой стейкхолдер - это «индивид или группа, которые могут оказывать влияние на достижение стратегических результатов фирмы или подвергаются влиянию при достижении фирмой стратегических результатов при том, что эти индивиды или группы имеют подкрепленные силой требования к деятельности компании» [159, с. 20]. Данное определение вводит понятие «группа влияние», которая по нашему

³ В работе будем оперировать понятиями «заинтересованная сторона», «группа заинтересованных сторон (ГЗС)», «группы внешнего и внутреннего окружения», «стейкхолдеры», поскольку они являются равнозначными [89].

мнению является составной частью понятия «стейкхолдер», так как группу влияния составляют стейкхолдеры, которые в состоянии подкрепить свой интерес силой, т. е. имеют реальные рычаги влияния на фирму.

Т. Дональдсон применял термин «заинтересованная сторона» как вульгаризм, описывающий «любую группу, игнорируемую корпорацией, но находящуюся под ее воздействием» [155, с. 107]. Т. Дональдсон накладывает ограничение на количество заинтересованных сторон корпорации, определяя тем самым узкий круг стейкхолдеров.

Согласно определению Дж. Стиглица, «стейкхолдеры - лица, имеющие четко определенные «права» на контроль и доходы» [114, с. 121].

По мнению И.Б. Гуркова «стейкхолдеры – группы лиц, имеющих легитимный интерес в деятельности организации» [33, с. 12]. В более поздней работе И.Б. Гурков к ГЗС относит всех лиц, с которыми организация вступает в ресурсный обмен [32].

В 2002 году вышла книга Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс «Переосмысление корпорации: менеджмент заинтересованных сторон и организационное богатство». По мнению авторов книги, «корпорации представляют собой то, что они действительно делают» [168, с. 8]. Согласно их точке зрения, современная корпорация является центром сети взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит добровольно или вынуждено вклад в результаты ее деятельности и ожидает для себя определенной выгоды.

Исходя из определения корпорации, авторы книги под заинтересованными сторонами понимают «любые индивидуумы и клиенты, добровольно или принудительно связанные с деятельностью компании, генерирующей богатство, и, соответственно, выступающие как потенциальными бенефициариями, так и возможными жертвами» [168, с. 19]. Данный труд внес существенные изменения в теорию заинтересованных сторон:

1) авторы рассматривают заинтересованные стороны как систему взаимосвязанных элементов, в центре которой стоит корпорация;

2) система заинтересованных сторон является необходимым элементом корпорации;

3) в отличие от классического определения Э. Фримена, новое определение заинтересованных сторон не относит к ним элементы, чьи интересы прямо противоположны интересам корпорации, например конкурентов [12];

4) удовлетворение «взаимных интересов» трактуется как важнейшая управленческая задача, применимая к тем ГЗС, которые вносят добровольный вклад в возрастание организационного богатства [12];

5) применительно к заинтересованным сторонам, принудительно подвергающимся воздействию корпорации, важнейшими управленческими

задачами становятся нанесение соответствующего ущерба, минимизация рисков и выплата компенсаций [12];

б) корпорация выступает центром не управления заинтересованными сторонами, а «менеджментом заинтересованных сторон», т.е. заинтересованные стороны участвуют в развитии корпорации, менеджеры в свою очередь обязаны знать и уважать все ожидания заинтересованных сторон.

7) в основе теории заинтересованных сторон лежит принцип взаимодействия бизнеса и общества на основе доверия.

Таким образом, труд Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс предлагают расширенный и наиболее полный вариант теории заинтересованных сторон.

Интересна точка зрения Т.М. Джонса и А.С. Уикса. Они рассматривают корпорацию как систему отношений с большим количеством групп и индивидов (стейкхолдеров), составляющих ее окружение (внутреннее и внешнее), которые влияют или на которые могут повлиять принимаемые корпорацией решения. Интересы всех стейкхолдеров потенциально имеют право быть приняты во внимание и удовлетворены [160].

Расширенный вариант «стейкхолдерской теории» предлагает Б.Г. Клейнер [58]. Он рассматривает реальные и потенциальные взаимосвязи фирмы и других агентов в рамках общеэкономической системы взаимных ожиданий. В обществе взаимодействуют, с одной стороны, институциональные правила и нормы, с другой – социально-экономические интересы и психологические особенности субъектов, с третьей – информация, которой обладают субъекты об этих правилах, интересах, особенностях поведения агентов, а также о внешней среде. Сочетание этих факторов определяет поведение субъектов и результаты их экономической деятельности.

Так Г.Б. Клейнер определяет три устойчивых структуры: систему институтов, систему интересов и систему ожиданий. Под институтами, согласно Д. Нурту, понимаются «устойчивые «правила игры» в обществе, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми» [84].

Что касается системы интересов, то здесь все достаточно ясно. Ни один действующий субъект не будет взаимодействовать с другим субъектом или группой, не имея определенного интереса от этого сотрудничества.

Также, практически каждый действующий субъект находится в фокусе ожиданий со стороны других субъектов и групп и сам испытывает ожидания в отношении их поведения, возможной реакции на те или иные факторы, в том числе на свои собственные действия. Именно система

взаимных ожиданий в совокупности с системой интересов служат основой для формирования поведения экономических субъектов.

Итак, существующие в литературе точки зрения по поводу определения заинтересованных сторон, можно свести к следующим подходам:

1) определения заинтересованных сторон как возможном множестве стейкхолдеров, которые имеют свои интересы, могут оказывать влияние на организацию или оказаться под воздействием со стороны организации (широкая трактовка);

2) взгляды, характеризующие заинтересованных сторон как стейкхолдеров, с которыми фирме приходится часто сталкиваться (узкая трактовка).

По нашему мнению, более правомерна широкая трактовка понятия «ГЗС», предложенная Э. Фрименом, по следующим причинам:

1) предложенное Э. Фрименом определение включает всех без исключения субъектов, которые соприкасаются с деятельностью организации;

2) необходимо выбрать из огромного множества групп и индивидов, окружающих фирму и связывающих с ней свои интересы, тех, которые действительно важны и с чьими интересами действительно стоит считаться;

3) требуется провести оценку сравнительной важности ГЗС с точки зрения организации и ее стратегии;

4) разработать стратегию развития организации с учетом важности ГЗС.

При разработке общекорпоративной стратегии развития организации во внимание необходимо принимать всех стейкхолдеров, так как это позволит учесть все их интересы и добиться устойчивого конкурентного преимущества, а пренебрежение интересами и запросами некоторых стейкхолдеров может привести к утрате этого конкурентного преимущества и ослабить позиции фирмы на рынке реализуемого продукта.

Как было упомянуто выше, ГЗС могут не только влиять на организацию, но и находиться под ее влиянием. В связи с этим должна разрабатываться такая стратегия развития организации и взаимного сотрудничества со стейкхолдерами, которая бы принималась всеми ГЗС, но в первую очередь учитывались интересы наиболее важной группы.

Прежде чем рассматривать вопросы взаимодействия организации с различными группами стейкхолдеров, необходимо рассмотреть три основных вопроса: «кто?», «что?» и «как?» [158].

Под первым вопросом подразумевается определение того, «кто является ГЗС и насколько они важны для фирмы?». Любую группу или индивида, заинтересованных в деятельности фирмы, окружает огромное

множество других групп и индивидов, также связывающих с фирмой свои интересы. В идеальном варианте фирме следует учитывать интересы всех стейкхолдеров, хотя на практике это сделать достаточно трудно. Данный вопрос позволяет определить всех стейкхолдеров организации и выбрать из них наиболее важных.

В научной литературе существует несколько точек зрения относительно того, кто является ГЗС. Большинство авторов придерживаются классического перечня ГЗС фирмы, который включает собственников, потребителей, конкурентов, средства массовой информации, работников, защитников окружающей среды, поставщиков, правительственные агентства, организации местных сообществ, акционеры, инвесторы, менеджеры, т.е. абсолютно всех, кто так или иначе связан с деятельностью организации. Такова трактовка Ю.Е. Благова [12], М.А. Петрова [89], О.С. Пигаревой [92], Э. Фримена [157] и других.

И.Б. Гурков накладывает ограничение на круг заинтересованных сторон организации, которое, по нашему мнению, является целесообразным. Так, исходя из расширенной трактовки понятия «заинтересованные стороны», к таковым он относит тех, кто вступает с фирмой в ресурсный обмен, т.е. отношения организации с ГЗС выстраиваются как партнерские [32]. Выстраивание отношений со стейкхолдерами вокруг ресурсного обмена способствует более точному выбору заинтересованных сторон, позволяет учесть их запросы и оценить важность ГЗС для достижения целей фирмы.

Дж. Пост, Л. Престон и С. Сакс считают, что конкуренты не являются стейкхолдером организации. Выведение конкурентов из системы заинтересованных сторон несколько снижает возможности применения концепции как модели анализа внешней среды бизнеса. Они рассматривают конкурентов в качестве носителей противоположных интересов, корпорация тем самым игнорирует изменчивость среды. Таким образом, меняется роль заинтересованных сторон. Конкуренты выступают в качестве потребителей или собственников, сетевых взаимодействий и т. д. В то же время этот кажущийся недостаток является скорее следствием качественного изменения теории заинтересованных сторон [12].

По нашему мнению нельзя согласиться с точкой зрения Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс, потому что именно анализ конкурентной среды организации позволяет выявить свои конкурентные преимущества и увидеть недостатки фирмы, над которыми необходимо поработать. Появление устойчивых конкурентных преимуществ позволяет организации наиболее эффективно взаимодействовать со своими стейкхолдерами, что, в свою очередь, приводит к укреплению позиций на рынке. Конкуренция является движущей силой развития субъектов и объектов управления. Законы конкуренции заставляют фирмы обращать

внимание на требование заинтересованных сторон и увязывать свои стратегические планы с удовлетворением их запросов.

Г.В. Широкова рассматривает теорию заинтересованных сторон с точки зрения жизненного цикла организации. Теория позволяет увидеть, что на любой стадии жизненного цикла организации одни ГЗС будут важнее других благодаря своей возможности удовлетворять основные потребности организации и на разных стадиях жизненного цикла организации должна использовать разные стратегии взаимодействия с каждой отдельной ГЗС [138]. Недостатками данного подхода являются следующие моменты:

1) достаточно трудно определить этап жизненного цикла организации;

2) чтобы определить какие ГЗС являются важными на определенной стадии жизненного цикла организации, мы должны принять во внимание и рассмотреть всех стейкхолдеров фирмы. Затем отобрать наиболее важных. Данный подход не предусматривает такой процедуры.

Концентрация внимания только на ограниченном количестве заинтересованных сторон, внешне кажущимися самыми влиятельными, игнорирование желаний и нужд других - признаки недальновидности и наивности в современном, насыщенном информацией обществе. Фирма должна работать с множеством ГЗС, расставляя лишь при этом приоритеты.

Таким образом, из бесконечного множества ГЗС организация должна отобрать тех, кто подходит для конкретных практических нужд. Для этого рассмотрим, какие существуют типовые классификации, позволяющие разбить множество групп и индивидов, взаимодействующих с организацией, на различные подмножества, выделяемые по какому-либо критерию.

Согласно мнению М.А. Петрова [89], одинаковый «интерес» является основой для объединения индивидов в группу.

Рассмотрение заинтересованных сторон в связи с интересом выделяет фактических и потенциальных стейкхолдеров. К фактическим стейкхолдерам относятся лица, имеющие интерес к деятельности организации и находящиеся с ней во взаимодействии. Потенциальные стейкхолдеры имеют свой интерес к деятельности организации, но не подкрепленные на практике какими-либо действиями к сотрудничеству.

По характеру взаимоотношений заинтересованных сторон с фирмой выделяют спонтанные и запланированные действия стейкхолдеров [89]. Под спонтанными действиями понимаются объективно обусловленные действия одинакового характера, предпринимаемые группой стейкхолдеров без всякого согласования. Запланированные действия заинтересованных сторон заключаются в принятии согласованных решений всей группой участников. В запланировано действующей группе

стейкхолдеров существует артикулирующий орган, функцию которого в большинстве случаев выполняет руководство организации или менеджеры.

В зависимости от характера влияния стейкхолдеров на фирму и наоборот все заинтересованные стороны делятся на стратегические и моральные [89]. Стратегические стейкхолдеры – те, которые могут оказать влияние на достижение стратегических результатов. Моральные – те, которые подвергаются влиянию при достижении фирмой стратегических результатов. Опасной группой в данном случае являются стратегические стейкхолдеры, потому что они оказывают влияние на фирму. Успех, репутация и конкурентоспособность организации зависит от возможностей и способностей удовлетворять требования этой группы. Именно интересы стратегических заинтересованных сторон должны в первую очередь учитываться менеджментом фирмы. Интересы моральных стейкхолдеров могут быть лишь приняты во внимание, что позволит организации получить дополнительные конкурентные преимущества.

В зависимости от среды функционирования фирмы выделяют ГЗС внутреннего и внешнего круга [89]. Стороны внутреннего круга вовлечены в прямые связи с организацией: персонал, потребители, поставщики, акционеры (инвесторы), партнеры и т.п. Стороны внешнего круга - те, чье влияние носит более рассеянный и менее прямой характер. К ним относятся: общественное мнение, правительство, средства массовой информации и др. Стороны внутреннего круга представляют возможности организации и характеризуются большей важностью для организации, нежели стейкхолдеры внешнего круга. Отношения стейкхолдеров внутреннего круга это отношения ресурсного обмена. Однако может возникнуть ситуация, когда интерес стейкхолдера внешнего круга является наиболее важным для организации, чем интерес стейкхолдеров внутреннего круга.

Данную классификацию целесообразно дополнить выделением ГЗС промежуточного круга. К таковым будут относиться конкуренты. Так как с одной стороны конкуренты испытывают на себе такое же влияние внешней среды, они также могут быть вовлечены во взаимоотношения с теми же потребителями, поставщиками, акционерами, как и рассматриваемая организация, но с другой стороны сами конкуренты могут быть потребителями, поставщиками и пр., т.е. сторонами внутреннего круга.

В своей диссертации М.А. Петров всех стейкхолдеров классифицирует по сбалансированности отношений и степени их влияния на фирму [89]. Он выделяет «союзников», «вассалов», «оппозиционеров» и «провокаторов»:

1) союзники – отношения стейкхолдеров с фирмой являются сбалансированными. ГЗС оказывают влияние на фирму. Заинтересованные стороны, входящие в эту группу обеспечивают поддержку при реализации стратегии;

2) вассалы – отношения стейкхолдеров с фирмой сбалансированы, но влияния на фирму они не оказывают. Эти ГЗС поддерживают стратегию организации, но не имеют влияния. Они являются своего рода резервом для организации при создании дополнительных конкурентных преимуществ;

3) оппозиционеры – отношения стейкхолдеров с фирмой несбалансированны, но они могут влиять на фирму. Они являются явными противниками сторонников стратегии и наиболее опасными;

4) провокаторы – отношения заинтересованных сторон с фирмой несбалансированны и не оказывают влияния на фирму. Представители этой группы не оказывают сопротивления при реализации нежелательной для них стратегии. Они занимают пассивную позицию. Реальная опасность возникает, если эти стейкхолдеры переходят в категорию оппозиционеров.

Таким образом, «союзников» и «вассалов» относят к стейкхолдерам со сбалансированными отношениями, а «оппозиционеры» и «провокаторы» являются стейкхолдерами с несбалансированными отношениями с фирмой. Для реализации выбранной стратегии организации следует отказаться от заинтересованных сторон, входящих в группы «оппозиционеры» и «провокаторы», либо переводить их в две другие группы.

Также, М.А. Петров классифицирует заинтересованные стороны по характеру реализации фирмой выбранной стратегии [89]. Он выделяет активные и пассивные заинтересованные стороны. К активным сторонам относятся стороны, реализующие поведенческие стратегии, а к пассивным – стороны, на которые эти стратегии направлены.

А.Д. Шеремет в зависимости от вклада ГЗС в деятельность организации и вариантах ожидаемой отдачи выделяет основные и неосновные ГЗС. Основные группы заинтересованы в финансовых успехах предприятия, так как их благополучие находится в прямой зависимости от результатов его деятельности. К числу основных ГЗС, по его мнению, относятся: собственники предприятия, заимодавцы, администрация, персонал, поставщики средств и предметов труда, покупатели, общество в лице налоговых органов. К неосновным ГЗС относятся группы, непосредственно не заинтересованные в финансовых успехах фирмы: страховые компании, аудиторские и консалтинговые фирмы, фондовые биржи, юридические фирмы, пресса, профсоюзы и т. д. [137].

О.Ю. Хазов в своей диссертационной работе «Комплексная оценка экономической эффективности деятельности предприятий с позиций заинтересованных сторон» выделяет еще и сопряженные ГЗС [131]. Выделенные ГЗС, в силу специфики хозяйственной деятельности конкретного предприятия, могут быть сопряженными. В частности, представители одной ГЗС могут быть в одно и то же время представителями

другой группы. Сопряженность заинтересованных групп предполагает, что интересы таких групп также будут сопряженными.

Предлагаемая классификация ГЗС организации представлена на рис. 1.3.1.

Как показывает практика, одного знания о том, кто является заинтересованной стороной недостаточно. Необходимо из имеющегося множества стейкхолдеров отобрать и удовлетворить в первую очередь интересы тех ГЗС, которые представляют наибольшую ценность для организации.

Для решения этой задачи Р. Митчеллом разработана концепция идентификации значимости ГЗС [164]. Идея концепции заключается в том, чтобы на основе некоторых критериев разбить все конечное множество заинтересованных сторон на несколько классов и упорядочить эти классы в соответствии с тем, какую значимость для менеджмента имеют входящие в них стейкхолдеры. Для этого выбирают релевантные атрибуты, которыми они могут обладать и от которых зависит их значимость.

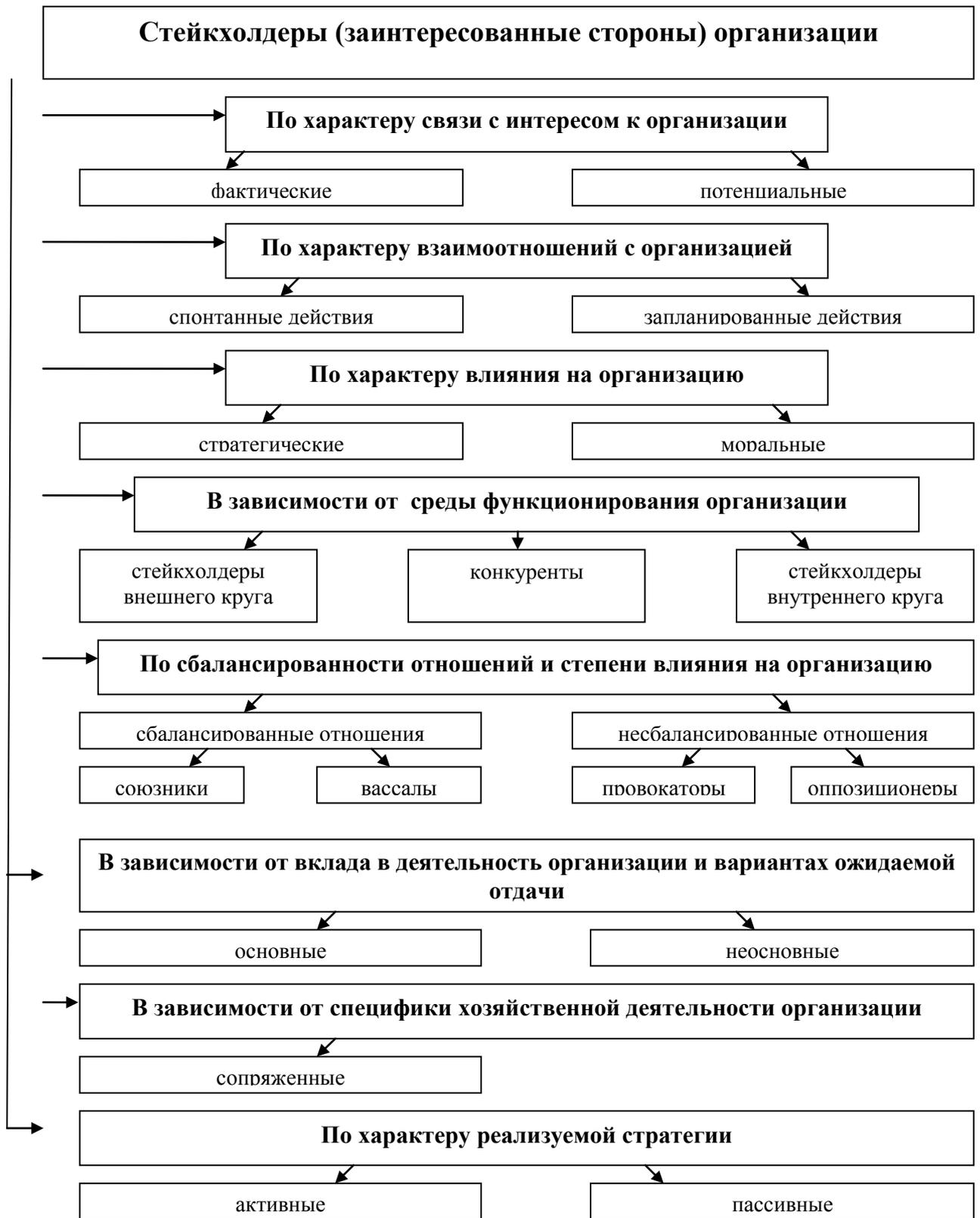


Рисунок 1.3.1 - Классификация заинтересованных сторон

Р. Митчелл, Б. Агл и Д. Вуд предлагают три условно обозначенных атрибута: «власть» (power), «законность» (legitimacy) и «срочность» (urgency). Стейкхолдеры могут не обладать данным набором атрибутов постоянно. Они могут терять их или приобретать со временем.

Власть - «взаимоотношения между социальными субъектами, при которых один субъект А может заставить другого субъекта В сделать что-то, что В, предоставленный сам себе, делать бы не стал» [167, с. 3]. Законность определяется как «общее понимание того или предположение о том, что действия субъекта приемлемы или соответствуют определенной социально построенной системе норм, ценностей, ожиданий и определений» [174, с. 574].

Срочность позволяет понять динамический характер отношений между менеджерами и заинтересованными сторонами. Срочность определяется как «призыв к немедленному вниманию», наличие у заинтересованной стороны цели, которая должна быть достигнута. Авторы статьи делают заключение, что срочность присутствует только тогда, когда соблюдаются следующие условия:

- отношения или требования чувствительны ко времени, и
- взаимоотношения или требования важны для ГЗС [164].

Концепция опирается на предположение, что менеджеры будут заботиться об интересах ГЗС только в случае, если это приведет к улучшению результатов деятельности фирмы. Отсюда вытекают следующие предположения: менеджеры, которые хотят достичь определенных целей, уделяют внимание конкретным ГЗС; восприятие менеджеров определяет значимость ГЗС; классы ГЗС могут быть определены на основании обладания или приписываемого обладания одним, двумя или тремя атрибутами [90].

К латентным группам относятся группы, обладающие одним атрибутом (властью или законностью или срочностью). К ним относятся бездействующая (спящая) группа (обладает властью), контролируемая (обладает законностью) и требующая (обладает срочностью). Данные группы являются неопасными для организации. В силу ограниченности времени и ресурсов, направляемых на взаимодействие со стейкхолдерами, фирмы могут ничего не предпринимать в отношении таких ГЗС, а лишь отслеживать их тенденции развития, чтобы в нужное время воспользоваться ими как дополнительным преимуществом или ресурсом.

К ожидающим группам относятся группы, обладающие двумя атрибутами. Это доминирующая группа (власть и законность), зависимая (законность и срочность) и опасная (власть и срочность) группы. Наличие комбинации двух атрибутов у ГЗС заставляет менеджеров относиться к ней более серьезно. Соответственно значимость данных групп возрастет по сравнению с группами, обладающими одним атрибутом.

Всего лишь одна группа обладает сразу тремя атрибутами (властью, законностью и срочностью) – категорическая. Значимость данной группы будет самой высокой по отношению к остальным группам влияния и менеджеры организации будут направлять в первую очередь все усилия и ресурсы на удовлетворение запросов категорической ГЗС.

Следует отметить, что обладание одним и тем же атрибутом не будет постоянным. Один и тот же стейкхолдер со временем может переходить из одной группы в другую. Согласно рассмотренной теории, если субъект не обладает хотя бы одним атрибутом в отношениях с фирмой, то он к заинтересованной стороне относиться не будет.

Нельзя не согласиться с мнением М. Петрова о том, что данная концепция позволяет упорядочить заинтересованные стороны и увидеть некоторые закономерности. Во-первых, категорические группы, вне зависимости от контекста, можно рассматривать как группы влияния. Во-вторых, вполне очевидно, что при любых условиях категорические группы обладают большим влиянием, чем ожидающие группы, которые в свою очередь более влиятельны, чем латентные [90].

Организация должна учитывать мнение всех групп, но, очевидно, в различной степени. Интересы стейкхолдеров, как правило, связаны с ресурсами, которые они поставляют фирме, и ресурсами, которые получают от нее. Идентификация интересов ГЗС составляет одну из основных областей исследования теории заинтересованных сторон. Недостаточно просто выявить запросы стейкхолдеров. Нужны количественные оценки, учитывающие, во-первых, важность запросов и их удовлетворенность с точки зрения ГЗС, во-вторых, их важность для организации. Тем более что множества запросов различных групп могут пересекаться. Значимость одного и того же запроса для различных ГЗС может существенно отличаться, также как и значимость самих групп тоже может быть различной.

Ранжирование стейкхолдеров и их запросов по относительной важности позволит повысить объективность стратегического анализа, и, соответственно, качество реализуемой стратегии организации.

При ответе на второй вопрос стейкхолдерской теории «Что заинтересованные стороны хотят?» мы должны рассмотреть, с какими ресурсами стороны вступают во взаимоотношения обмена и каким образом каждая из сторон может оптимизировать для себя обмен ресурсами. Рассмотрение данного вопроса неразрывно связано с отраслевой и ресурсной теориями.

Существуя на реальном рынке, фирма встраивается в свою отраслевую структуру, включающую конкурентов, поставщиков и регулирующие агентства [12]. Функционируя в отрасли, фирма приобретает стейкхолдеров. Отраслевой подход аргументирует, что успех фирмы, реализующей эффективную стратегию, зависит также и от ее рыночной позиции.

Описание школы ресурсов приведено в параграфе 1.2.

Любое общество, каждый экономический агент стремятся эффективно использовать ресурсы. Они стараются получить максимальное количество товаров и услуг, произведенных из ограниченных ресурсов.

Наиболее возможный объем производства обеспечивается эффективным распределением ресурсов по отдельным направлениям, с тем, чтобы они вносили наибольший вклад в общий объем продукции. Поскольку любые ресурсы находятся в ограниченном количестве, то привлечение стейкхолдеров является одним из источников увеличения ресурсов организации.

ГЗС фирмы могут комбинировать ресурсы для создания ценности, которая может быть потреблена или обменена. То, что для одних ГЗС является продуктом, для других это может выступать ресурсом.

Все ресурсы фирма приобретает благодаря отношениям со стейкхолдерами, а отношения фирмы с ГЗС делают ресурсы доступными для организации. Затем, она комбинирует их и составляет оптимальный для осуществления своей деятельности набор. Чтобы эффективно функционировать на рынке фирма должна из имеющихся ресурсов создать и развить уникальную комбинацию ресурсов и способностей, отличающую ее от конкурентов.

Итак, каждая ГЗС, взаимодействуя с организацией: имеет свои интересы; получает определенную выгоду от взаимодействия; несет затраты.

Вступая во взаимоотношения ресурсного обмена между фирмой и ее стейкхолдерами, каждая из сторон стремится к оптимизации ресурсного обмена. Но часто возникают ситуации, которые нарушают взаимовыгодный обмен ресурсами. Ресурсный обмен может происходить в трех вариантах: ассиметричным в пользу целевого⁴ элемента; эквивалентным; ассиметричным в ущерб целевому сегменту.

На практике три варианта ресурсного обмена имеют место быть. Однако, третий случай возникает очень редко, потому что целевой сегмент не будет отдавать больше ресурсов, чем получать, т.е. работать в ущерб себе.

В научной литературе существуют две модели, позволяющие сбалансировать ресурсный обмен между различными стейкхолдерами. Таковыми являются балансовая модель ресурсных отношений и сетевая модель [90], которая нацелена на анализ ресурсного обмена между организацией и ее стейкхолдерами. Балансовая модель позволяет создать оптимальную структуру для обмена ресурсами, а также предлагает благоприятные пути ее изменения.

В сетевой модели взаимоотношения организации с ГЗС представляются в виде сети [170]. Управление заинтересованными сторонами требует управления сетевыми ресурсами. Целевой стороне следует стремиться устанавливать максимально возможное количество

⁴ Вслед за М. Петровым в качестве целевого элемента берем одну из заинтересованных сторон, а все остальные заинтересованные стороны будем рассматривать относительно первоначальной стороны [89].

связей с элементами сети, стараться исключить в отношениях с контрагентами посредников и при прочих равных условиях приложить усилия, чтобы не допустить возникновения прямых отношений между ними.

Резюмируя, следует отметить, что балансовая модель ресурсных отношений и сетевая модель дополняют друг друга в ходе их практического применения к теории заинтересованных сторон. Во-первых, балансовая и сетевая модель являются, по нашему мнению, моделями, оптимизирующими обмен ресурсами между организацией и ее стейкхолдерами. Во-вторых, балансовая модель позволяет выявить ассиметричные отношения между менеджментом организации и ГЗС. Сетевая модель позволяет увидеть посредников ресурсного обмена и избавиться от них или ослабить их позиции.

Третий вопрос теории заинтересованных сторон: «Как стейкхолдеры добиваются того, что они хотят?». Здесь изучаются стратегии поведения заинтересованных лиц организации, которые могут быть как нападающие (стратегии влияния), так и защитные (стратегии ответа).

Устойчивые отношения между организацией и ее стейкхолдерами основываются на балансе ресурсов и интересов, что в свою очередь, позволяет поддерживать организации долгосрочные конкурентные преимущества. При балансе ресурсов и интересов ключевой характеристикой отношений между заинтересованными сторонами выступает доверие. Организация в данном случае должна разработать стратегии партнерства, которые учитывают запросы всех групп заинтересованных сторон и ориентированы на взаимовыгодное сотрудничество с каждой группой. Такие ГЗС М.А. Петров рассматривает как партнеры. Поддержание отношений с партнерами необходимо для успешного, устойчивого и долгосрочного функционирования фирмы [89].

Если же сбалансированность отношений стейкхолдеров нарушилась, то ГЗС имеют возможность повлиять на деятельность фирмы, пытаясь добиться ресурсной ассиметрии в свою пользу. Здесь заинтересованные стороны применяют стратегии влияния. Если же ресурсный баланс нарушился в пользу фирмы, то стейкхолдеры пытаются реализовать стратегии ответа. Суть стратегий ответа состоит в противодействии стратегиям влияния.

Обобщая все вышеизложенное, можно сделать следующие выводы.

Нынешние условия рынка предъявляют более жесткие требования к деятельности предприятий, главным условием деятельности которых является не достижение финансовых результатов (неоклассическая парадигма), а полное удовлетворение требований всех заинтересованных сторон.

Результаты деятельности крупных мировых компаний говорят о том, что в настоящем, а в будущем – тем более, самый лучший способ

обеспечения длительного существования и успеха организации – это умение думать о желаниях, о потребностях всех заинтересованных сторон в бизнесе и стремиться к тому, чтобы приносить выгоду каждой из них [82].

Заинтересованные стороны поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы потому, что ее деятельность позволяет удовлетворять их запросы и потребности. В свою очередь, удовлетворяя запросы стейкхолдеров, организация получает от них необходимые ресурсы. Таким образом, отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, который каждая из сторон стремится оптимизировать для себя. Балансовая модель ресурсных отношений и сетевая модель позволяют сделать ресурсный обмен сбалансированным для всех участников ресурсных взаимоотношений.

Устойчивое и долгосрочное сотрудничество организации с ее заинтересованными сторонами строится на балансе ресурсов и интересов. Таким образом, в процессе стратегического анализа фирма должна учитывать интересы всех заинтересованных сторон, но в различной степени, в зависимости от их значимости для организации и степени удовлетворения их запросов.

Как показал анализ научной литературы, теория заинтересованных сторон имеет некоторое число собственных инструментов и методов анализа отношений организации с группами заинтересованных сторон. Однако, как показывает практика, этих методов и инструментов не достаточно для того, чтобы разработать эффективную стратегию развития фирмы. Во-первых, существующие методы и инструменты анализа в теории заинтересованных сторон затрагивают отдельные аспекты взаимоотношений стейкхолдеров и фирмы, они не позволяют провести комплексный анализ этих отношений. Во-вторых, нестабильность внешней среды, стремительные изменения запросов стейкхолдеров требуют более универсальных методов анализа, которые бы позволяли осуществлять качественный мониторинг внешней среды в соответствии с желаниями и запросами всех заинтересованных сторон фирмы.

2 РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВУЗА КАК СТЕЙКХОЛДЕР- КОМПАНИИ

2.1 Современное состояние и проблемы управления инновационной деятельностью вузов

Всего полвека назад предприятия считали постоянство, упорядоченность и внутренние корпоративные традиции средствами обеспечения своего конкурентного преимущества [101].

Однако, в современном мире прогресс науки и техники, институализация и глобализация экономики, тенденции развития политической, социальной и других сфер вызывают существенные, стремительные изменения внешней среды, в которой функционируют организации.

Вследствие непрерывности и высокой скорости изменений требований внешней среды организации просто не успевают реализовывать изменения, а если изменения удастся реализовать, то не всегда удастся воспользоваться этими изменениями, так как окружающая среда снова меняется, и организациям приходится снова преобразовываться одновременно с изменениями окружающей среды. Для того, чтобы выжить в динамично меняющейся среде, организациям недостаточно просто приспособиться к этим изменениям. Чтобы выжить и развиваться в условиях жесткой конкуренции, организации должны постоянно вносить изменения в организацию процесса управления в соответствии с требованиями внешнего окружения.

Инновационная направленность экономических процессов, присутствующих в современной мировой экономике, доказала неэффективность организационных структур и методов традиционного менеджмента, не учитывающих возрастающего значения невещественных форм и нетрадиционных качественных факторов экономического роста [42].

Так, в условиях высокой турбулентности внешней среды инновационный подход к стратегическому управлению является наиболее актуальным.

Вслед за промышленными предприятиями, вузы встали перед проблемой выживания в жестких условиях внешней среды, которые требуют коренных изменений в структуре и системе управления вузом.

Основными носителями инновационной способности нации являются университеты. Сфера образования представляет одну из наиболее инновационных отраслей, от характера, скорости и эффективности инновационных процессов в которой зависит эффективность инновационной деятельности в других отраслях экономики, создание инновационного климата и конкурентоспособность экономики в целом.

Согласно «Концепции научной, научно-технической и инновационной политики в системе образования Российской Федерации на 2001-2005 годы», в новых социально-экономических условиях главной целью является не только сохранение, но и развитие «научно-технического потенциала высшей школы, взаимосвязь науки и образования, науки и производства» [61].

В связи с постоянно меняющейся внешней средой университеты вынуждены искать инновационные и творческие пути, ориентируясь на общество знаний. Чтобы производить и распространять знания, университетам необходимо наладить систематическое производство знаний. Для этого необходимо правильно наладить процесс производства, т.е. следует научиться эффективно использовать способности преподавательского и исследовательского персонала, которые составляют основной стратегический ресурс вуза [112].

Основными предпосылками выбора инновационного пути развития российских университетов явились:

- 1) сокращение государственного финансирования;
- 2) усиление конкуренции со стороны негосударственных образовательных учреждений, предприятий и организаций («утечка мозгов» специалистов и преподавателей вследствие поиска более высокой оплаты труда);
- 3) обострение конкуренции между вузами с целью захвата наибольшей доли рынка образовательных услуг;
- 4) смещение акцента в получении образования на практическую применимость полученных знаний;
- 5) стремление студенчества к лично-ориентированному образованию;
- 6) необходимость повышения качества образования;
- 7) привлечение студентов в творческую, исследовательскую и инновационную деятельность университета;
- 8) давление на университет со стороны рынка и властных структур;
- 9) появление концепции непрерывного образования «через всю жизнь»;
- 10) изменение организационно-правовых форм деятельности вузов;
- 11) высокая степень турбулентности внешней среды.

Системным ответом на эти вызовы, как показывает отечественный [99] и зарубежный опыт вузов [150], освоивших экономический тип властных отношений [134] и ставших активным субъектом рынка [1], является освоение и переход на предпринимательский и/или корпоративный тип властных отношений [134]. Эти процессы требуют определенных институциональных трансформаций традиционных университетов в новый тип научно-образовательной структуры – инновационного университета [120].

Анализ научной литературы показал, что существует несколько разных подходов к определению инновационного университета [63, 120]. В работе будем придерживаться точки зрения В.М. Филиппова, который под «инновационным университетом» понимает «адаптивный к требованиям внешней среды, функционирующий и активно развивающийся академический комплекс коллективного предпринимательства, действующий в конкурентной среде отечественных и зарубежных рынков образовательных услуг, рынка труда, наукоемкой продукции и научного обслуживания, а также активно влияющий на формирование структуры и потребности этих рынков» [120, с. 376].

Основными видами деятельности инновационного университета является научная и образовательная деятельность на основе инновационных технологий и принципов управления. В основу деятельности инновационного университета положены следующие принципы:

- 1) становление и развитие вуза как субъекта рыночных отношений;
- 2) освоение и переход вуза на предпринимательский тип отношений;
- 3) единства научного, учебного и инновационного процессов;
- 4) стратегического партнерства университета с его ГЗС;
- 5) новой корпоративной культуры университета;
- 6) самоанализа, самооценки и самоаттестации деятельности университета;
- 7) многоканальность финансовой базы деятельности университета;
- 8) осуществление деятельности вуза в соответствии с требованиями системы всеобщего управления качеством.

Инновационное развитие университета – процесс комплексного, одновременного использования инноваций во всех сферах его деятельности, а именно: образовательной, финансово-экономической, управленческой, научно-исследовательской и других сферах [120]. Развитие в высших учебных заведениях инновационной деятельности предполагает значительные изменения в его структуре и системе управления.

В реализации инновационного развития в российских вузах существуют следующие проблемы [24, 120]:

- 1) отсутствие регламентирующих документов и нормативных актов, обеспечивающих взаимосвязь инноваций в научно-технической и инновационной сферах;
- 2) неразвитость инновационной инфраструктуры университета⁵;

⁵ Под инновационной инфраструктурой понимаются организации, способствующие осуществлению инновационной деятельности (инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации).

3) отсутствие надежного партнерства университета с промышленностью, финансовыми организациями, социальной сферой региона;

4) отсутствие системных связей между университетами и академическими и отраслевыми секторами науки;

5) неразвитость бизнес-окружения университетов;

6) отсутствие инновационного менеджмента вузов;

7) информационная непрозрачность и несогласованность интересов участников инновационного процесса.

Для выработки адекватных решений по данной проблеме, в монографии исследуются, во-первых, процессные инновации (в частности, стратегические), во-вторых, методы активизации инновационной деятельности в вузах.

Основу инновационной деятельности составляют инновации.

В научной литературе существует множество трактовок понятия «инновация», которые содержат разный практический и теоретический смысл.

В научный оборот термин «инновация» был введен австрийским ученым Й.А. Шумпетером. Он определял инновацию как изменение, связанное с внедрением и использованием новой техники и технологических процессов, новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков сбыта и форм организации производства. Инновация является главным источником прибыли [6].

В соответствии с изложенным в «Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы» определением, инновация (нововведение) – «конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [60]. О.П. Молчанова и А.В. Сурин дополняют данное определение способностью инновации удовлетворять определенные потребности [116].

И.Т. Балабанов считает, что инновация – это «материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства, труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, приемы анализа и т. и.» [6, с. 14]. Согласно его точке зрения, инновация представляет собой выражение в форме инновационного продукта.

И.Б. Гурков связывает с понятием «инновация» все новое, что может произойти в организации и может быть ею принято (системы, программы, процессы, продукты или услуги) [31]. Схожего мнения придерживается

В.Е. Шукшунов [126], Л.Н. Оголева, дополняя его новыми научными знаниями, технологиями и «различными материальными носителями» [42, с. 16-17].

А.В. Сурин, О.П. Молчанова приводят несколько трактовок разных авторов понятия «инновация»: [116, с. 7-8]:

- «полный процесс от идеи до готового продукта, реализуемого на рынке» (Кук Я., Майерс П.);

- «процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание» (Твисс Б.);

- «объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога» (Медынский ВТ., Ильдеменов СВ.);

- процесс, включающий такие виды деятельности, как исследования, проектирование, разработка и организация производства нового продукта, технологии или системы (Месси Д., Квинтас П., УилдД.);

- «новый продукт или услуга, способ их производства, новшество в организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или создающее условия для такой экономии» (Миндели Л.Э.);

- «научно-технический результат в товарной форме» (Кирпичников М.П).

Иного подхода в определении термина «инновация» придерживаются Э.М. Коротков, И.И. Мазур, Н.Г. Ольдерогте и В.Д. Шапиро. Инновация, согласно их точки зрения, - «изменение, требующее управления» [62, с. 204].

Совершенно иной точки зрения в понимании термина «инновация» придерживается П. Друкер. Он выделяет социальную инновацию в отдельную область исследования и понимает под ней изменение стиля жизни и типа мышления [156]. Социальная инновация повышает социальную ответственность по отношению к коллективу и обществу, способствует росту престижа фирмы, ее независимости, улучшает положение фирмы на рынке труда.

Итак, представленные в литературе точки зрения можно свести к следующим подходам:

1) инновация рассматривается как внедрение нового товара или усовершенствование старого (продуктовая инновация);

2) инновация - это есть некий процесс освоения новых форм и методов организации производства (процессная инновация);

3) инновация – социальная ответственность организации перед обществом (социальная инновация);

4) инновация представлена как результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта (услуги),

в виде нового или усовершенствованно процесса модернизации производства (широкое толкование понятия «инновация»⁶).

Длительное время в научной литературе шли горячие дискуссии относительно того, какой из подходов более совершенный. Начиная с 2001 года, наибольшее распространение получила широкая трактовка понятия «инновация». Формированию своеобразного международного стандарта понятия «инновация» как вполне определенной управленческой категории послужили две работы «Руководство Фраскати»⁷ и «Руководство Осло»⁸.

Расширенной трактовки понятия «инновация» придерживаются множество теоретиков и практиков в области управления, оно взято за основу при разработке нормативно-правовой базы по инновациям в России, при разработке концепций, программ и других документов по инновационной деятельности. Следуя ему, в работе под инновацией будем понимать конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции, реализуемой на рынке, либо нового или усовершенствованного технологического и управленческого процесса, используемого в практической или управленческой деятельности.

Анализ понятия «инновация» показал, что инновация считается таковой, если она обладает следующими характерными чертами: новизна, процесс, вложение ресурсов, практическая применимость, реализуемость.

Необходимо отметить, что от инновации следует отличать понятие «новация», под которой понимается новая идея по разработке и внедрению различных видов творческой, интеллектуальной и иных видов деятельности. Таким образом, новация предшествует инновации. Завершающим этапом внедрения инновации является диффузия инновации, т.е. применение однажды освоенной инновации в новых местах и условиях (например, [116]).

Итак, в строго установленной последовательности «новация – инновация – диффузия инновации» представляют инновационный процесс, т.е. процесс создания и распространения инноваций [6, 42, 116].

Инновационная деятельность – совокупность организационных, технологических, стратегических, маркетинговых, финансовых и иных процессов, направленных на разработку нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического и управленческого процесса, используемого в практической или управленческой деятельности [6, 62, 116].

⁶ Их еще называют комплексными инновациями.

⁷ «Руководство Фраскати» - документ, в котором представлены «рекомендации по сбору, обработке и анализу информации о науке и инновациях». Документ был принят в 1963 году в итальянском городе Фраскати [41].

⁸ «Руководство Осло» - документ, представляющий собой «методику сбора данных о технологических инновациях». Был принят в г. Осло в 1992 году [41].

Инновационная деятельность заключается в создании инновационного потенциала и инновационного климата.

Инновационный потенциал представляет собой совокупность различных видов ресурсов, а именно интеллектуальные, материальные, финансовые, научно-технические и иные ресурсы, необходимых для осуществления инновационной деятельности [6, 62, 116].

Инновационный климат – условия внешней и внутренней среды организации, которые оказываются решающими в процессе реализации инновационных целей.

В литературе по инновационному менеджменту существует множество классификационных признаков инноваций [6, 42, 62, 116]. Данная множественность обусловлена сложностью и многогранностью понятия «инновация». Различные типы инноваций имеют специфические особенности разработки, реализации и распространения, требуют индивидуальных подходов к управлению и соответствующих структур инновационной деятельности.

Основными критериями выделения различных типов инноваций является степень новизны, характер практической деятельности, в которой используется инновация и технологические параметры инновации (рис. 2.1.1).

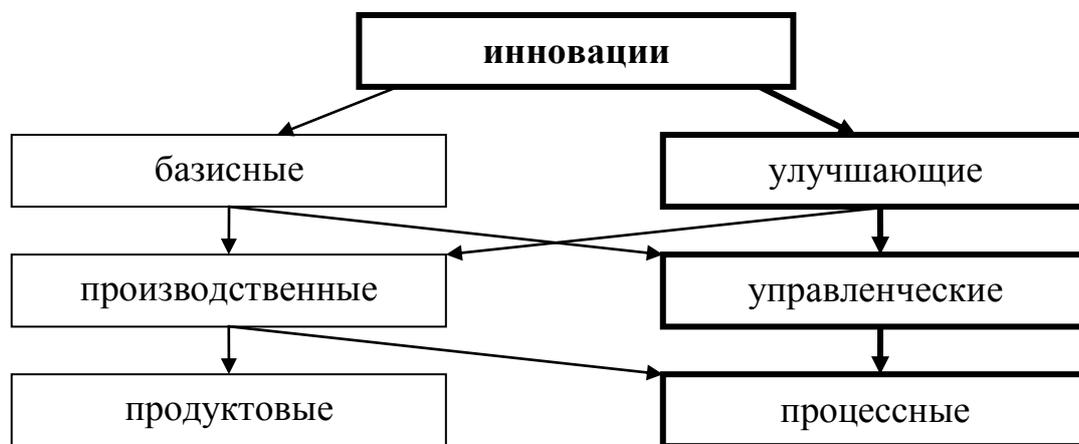


Рисунок 2.1.1 - Классификация инноваций

По степени радикальности и новизны выделяют базисные и улучшающие инновации. Базисные инновации представляют собой нововведение, направленное на освоение принципиально новых товаров, услуг и технологий. Улучшающие инновации – нововведения, направленные на совершенствование продукции и технологических процессов с целью улучшения параметров производимых продуктов и используемых технологий.

В зависимости от того, в какой области инновации находят свое применение, различают производственные и управленческие инновации.

Производственные инновации воплощаются в новых продуктах, услугах или технологиях производственного процесса.

Управленческие инновации представляют собой новые знания и идеи, воплощенные в новых управленческих технологиях, новых организационных структурах и административных процессах, стилях и методах принятия решений, использовании новых методов и средств обработки информации и документации и прочие. Причем, управленческие инновации могут быть только процессными, а производственные инновации могут быть как продуктовыми, так и процессными [116].

По технологическим параметрам выделяют продуктовые и процессные инновации. Продуктовые инновации направлены на получение нового продукта или услуги с целью удовлетворения определенных потребностей. Процессные инновации включают в себя нововведения в производственные, управленческие и иные процессы, протекающие в организации.

Применительно к высшему учебному заведению, продуктовая инновация выражается в целенаправленной деятельности по диверсификации предлагаемых образовательных и научных продуктов, результаты которой представляются в виде создания новых образовательных курсов, направлений подготовки и переподготовки, открытия новых специальностей и факультетов. Процессная инновация в вузе направлена на совершенствование и применение новых форм и методов управления образовательным учреждением, на развитие новых типов организационной структуры вуза и его подразделений, институциональных форм, характерных для современного образования. Они затрагивают психологию и поведение работников университета. Реализация социальной инновации в вузе говорит о том, что учебное заведение реализует свою миссию в интересах всех заинтересованных сторон, окружающих организацию, способствует повышению качества сотрудничества между ними. Ценность вуза в обществе определяется выпускниками, которых высшее учебное заведение предлагает бизнес-сообществу. Вуз вносит вклад в развитие региона и Российской Федерации, в целом.

Влияние различных видов инноваций на развитие организации неодинаково, и наибольший эффект приносят инновации затрагивающие все стороны ее деятельности. Такие инновации называют комплексными. Все виды инноваций находятся в тесной и неразрывной взаимосвязи. Так, например, продуктовая инновация влечет изменение производственных процессов, технологий, организационных условий и т.д. Результатов процессной инновации может быть выпуск нового товара или услуги. По нашему мнению, единственным различием между ними является то, что продуктовая инновация направлена на результат труда, а процессная на повышение эффективности производственного и управленческого

процесса. Социальная инновация реализуется с помощью продуктовой и процессной.

Потребность в инновациях может быть вызвана различными факторами (как внутренними факторами организации, так и факторами внешней среды). Для возникновения инноваций необходимы некоторые условия или изменения, протекающие в деятельности организации. Наиболее распространенными являются технические и технологические инновации, в том числе и в сфере образования. В научной литературе инновациям в высшей школе уделяется большое значение. Однако область управленческих инноваций, в частности стратегических, исследована достаточно слабо. Управленческим инновациям в сфере образования посвящено незначительное количество работ. Среди прочих работ можно выделить работы Е.М. Белого, А.В. Бритова, А.О. Грудзинского, И.И. Калиной, Н.П. Макаркина, И.Б. Романовой, Н.В. Смирновой, Н. Сорокиной, О.Б. Томилина, И.М. Фадеевой [10, 30, 46, 72, 113].

В работе будем придерживаться широкой трактовки понятия «инновация», но акцент сделан на исследовании процессных, управленческих инноваций в области стратегического управления в соответствии с целью и задачами нашего исследования.

В настоящее время специалисты в области инноваций особое внимание уделяют стратегическим инновациям, которые являются разновидностью управленческих инноваций и представляют собой «радикальные управленческие инновации» такие, как новый или более совершенствованный способ ведения конкурентной борьбы, способ осуществления какого-то бизнеса, новый или более совершенствованный подход к управлению социально-экономическим объектом [116].

Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, А.В. Бритов и И.М. Фадеева рассматривают управленческие инновации как процесс, входом в который являются результаты маркетинговых исследований образовательных планов потребителей, а выходом – удовлетворение этих потребностей [72]. Областью применения управленческих инноваций являются новые или совершенствованные формы взаимоотношений вузов с потребителями образовательных услуг с целью удовлетворения запросов последних.

Многие авторы трудов по стратегическому управлению считают, что осуществление процесса стратегического планирования является уже управленческой инновацией. Так, А.О. Грудзинский, относя стратегическое управление в общем и стратегическое планирование, в частности, к инновациям, аргументирует такой подход тем, что стратегическое управление основано на другом подходе, который позволяет понять, что необходимо сделать вузу в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем [30, 51].

Е.М. Белый и И.Б. Романова в работе «Организационно-экономический механизм» управления вузом предпринимательского типа»

предлагают ряд управленческих инноваций⁹, позволяющих государственным высшим учебным заведениям осуществить переход к образовательным учреждениям предпринимательского типа. К таким инновациям относятся [10]:

1) использование инструментов стратегического менеджмента и адаптация его процедур (стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии) к специфике деятельности высших учебных заведений;

2) изменение линейно-функциональных схем управления вузом, позволяющих учебному заведению быстро и адекватно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к современным экономическим реалиям. Возможный вариант изменений видится авторами статьи в создании дивизионных структур управления вузом;

3) применение при управлении вузом системы контроллинга. Это позволит обеспечить предоставление качественной управленческой информации, необходимой при принятии эффективных решений;

4) преобразование финансового менеджмента государственного вуза с целью обеспечения эффективного управления финансовыми потоками;

5) разработка концептуальных принципов формирования товарной стратегии, которые могут использоваться любым вузом при определении собственной товарной стратегии;

6) разработка ценовой стратегии вуза, в основе которой должен лежать комплексный метод определения цены образовательной услуги, сочетающий в себе затратный метод ценообразования, а также методы ценообразования, ориентированные на потребителя и на конкурентов.

Инновационные стратегические решения необходимы вузам для того, чтобы отвечать на вызовы, связанные с переменами во внешних условиях, так как наблюдается асимметрия между требованиями внешней среды и возможностями университетов реагировать на эти изменения [113].

Согласно мнений И.И. Калиной и Н.В. Смирновой, инновационный подход к управлению высшим учебным заведением должен быть активно-адаптирующим, системным, использующим программно-целевой подход и метод сетевых управленческих структур [46]:

1. Активно-адаптируемые стратегии управленческих инноваций направлены не только на изменение системы образования в соответствии с требованиями внешней среды, но и воздействуют на внешнюю среду вуза с целью использования ее возможностей для реализации собственных целей.

⁹ Е.М. Белый и И.Б. Романова определяют данные инновации как организационно-экономические.

2. Стратегия системных инноваций ориентирует нововведение на достижение общего результата и прогнозирует изменение требований внешней среды вузов в перспективе. Автором статьи указаны три характеристики стратегии системных инноваций в управлении вузом: рассмотрение образовательной сферы как целостной области развития; системная стратегия ориентирована на результат и использует принцип опережающего управления.

3. Активно-адаптируемая системная стратегия управленческих инноваций основана на программно-целевом подходе к управлению:

- установлены социально обоснованные и реально достижимые цели;
- разработан перечень действий по всем видам деятельности образовательного учреждения и взаимодействующих с ним организаций и ГЗС;

- определены необходимые средства для достижения поставленных целей;

- назначены ответственные исполнители на всех уровнях структурных подразделений вуза.

4. «Сетизация» является методом стратегического менеджмента, сущность которого заключается в создании сети с различными группами внешнего и внутреннего окружения¹⁰ вуза для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями этого окружения.

В дополнение к описанным выше подходам хочется отметить точку зрения И.Б. Гуркова, который в сферу инновационной деятельности относит самые разнообразные управленческие процессы, происходящие в организации, в том числе, внедрение новых методов и стандартов управления; изменение структур управления; реализация новых или измененных стратегических ориентиров компании; реализация новых форм взаимодействия с «актерами» окружения – поставщиками, потребителями, конкурентами, собственниками и прочими «центрами влияния» [31, с. 9].

Анализ существующих подходов к определению «стратегическая инновация» позволяет дать следующую трактовку понятия. Стратегическая инновация в вузе - процесс разработки множества нестандартных стратегических решений, которые включают в себя новые или совершенствованные способы конкурентной борьбы, новые или совершенствованные формы управления, новые или модифицированные методы стратегического менеджмента, новые способы взаимодействия вуза с ГЗС и пр.

Стратегические инновации часто приводят к значительным изменениям ситуации, к появлению ключевых факторов успеха. Вузам,

¹⁰ В данной статье внешнее и внутреннее окружение вуза представлено только клиентами и партнерами.

осуществляющим стратегические инновации, удается захватить большую долю рынка, чем у конкурентов, повысить эффективность взаимодействия с внутренней и внешней средой. Привлекательность стратегических инноваций заключается в том, что для них более важны управленческие и интеллектуальные ресурсы, чем финансовые. Это открывает большие возможности для организаций с сильной управленческой и интеллектуальной командой. Таковой является и высшее учебное заведение.

Необходимость применения стратегических инноваций в высшем учебном заведении обусловлено высокой степенью турбулентности и динамизма внешней среды вуза. Это может иметь различные причины:

- появление и влияние на деятельность вузов различных факторов внешней среды, таких как правовые, экономические и прочие факторы;
- изменение стиля жизни, предпочтений и запросов ГЗС.

Таким образом, осуществление стратегических инноваций в вузе способно повысить эффективность взаимодействия вуза с его ГЗС и оценить настоящее положение вуза относительно будущих изменений внешней среды.

2.2 Признаки функционирования вуза как стейкхолдер-компании

Согласно статье 12 Закона «Об образовании» [127, ст. 12], образовательным учреждением является «учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников». Образовательное учреждение является юридическим лицом. В соответствии с приведенной в Гражданском кодексе РФ классификацией юридических лиц [26] по формам собственности и в соответствии с приведенной в законе «Об образовании» [127] классификацией образовательных учреждений, образовательные учреждения могут быть государственными: федеральными или находящимися в ведении субъекта Российской Федерации; муниципальными; негосударственными: частными, учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений) (рис. 2.2.1). Действие законодательства РФ в области образования распространяется на все образовательные учреждения на территории России независимо от организационно-правовых форм собственности образовательных учреждений.

Государственный статус образовательного учреждения устанавливается при его государственной аккредитации. К государственному статусу образовательного учреждения относятся: тип, вид и категория образовательного учреждения, определяемые в

соответствии с уровнем и направленностью реализуемых им образовательных программ.



Рисунок 2.2.1 - Схема классификации образовательных учреждений по источникам финансирования, формам собственности и целям деятельности

Государственное регулирование в сфере высшего образования представляет совокупность мер прямого и косвенного воздействия государства на развитие высшего профессионального образования способами законодательного, административного и экономического регулирования в целях обеспечения условий эффективного функционирования высшей школы [74].

Государственное образовательное учреждение финансируется из федерального бюджета и в связи с этим именуется бюджетным. Бюджетным кодексом РФ дано понятие «бюджетного учреждения» и описаны его черты.

Согласно статье 161 Бюджетного кодекса РФ, бюджетным учреждением является «организация, созданная органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера, деятельность которой финансируется из соответствующего бюджета на основе сметы доходов и расходов» [17, ст. 6].

Государственное бюджетное образовательное учреждение характеризуется следующими особенностями. Государственный вуз осуществляет свою деятельность на основании устава, утвержденного Министерством образования Правительства Российской Федерации [26; 127, ст. 13].

Вуз является учреждением, созданным для осуществления функций некоммерческого характера. Содержание образования является одним из факторов экономического и социального прогресса общества и должно быть ориентировано: на обеспечение самоопределения личности; создание условий для ее самореализации, развития общества; укрепление и совершенствование правового государства.

Согласно статьи 14 Федерального закона «Об образовании», образование должно обеспечить: адекватный мировому уровень общей и профессиональной культуры общества; формирование у обучающегося адекватной современному уровню знаний и уровню образовательной программы (ступени обучения) картины мира; интеграцию личности в национальную и мировую культуру; формирование человека и гражданина, интегрированного в современное общество и нацеленного на его совершенствование; воспроизводство и развитие кадрового потенциала общества [127, ст. 14].

Основными задачами высшего учебного заведения являются [125, ст. 8]:

1) удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения высшего и (или) послевузовского профессионального образования;

2) развитие наук и искусств посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и обучающихся, использование полученных результатов в образовательном процессе;

3) подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников с высшим образованием и научно-педагогических работников высшей квалификации;

4) формирование у обучающихся гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современной цивилизации и демократии;

5) сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества;

6) распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня.

Вуз, согласно Гражданскому кодексу РФ, создается как учреждение на базе имущества (здания, сооружения, имущественные комплексы, оборудование, а также иное необходимое имущество потребительского, социального, культурного и иного назначения), находящегося в федеральной собственности и передаваемого в оперативное управление.

Вузу принадлежит право собственности на денежные средства, имущество и иные объекты собственности, переданные ему физическими и юридическими лицами в форме дара, пожертвования или завещания, на продукты интеллектуального труда, являющиеся результатом его деятельности, а также доходы от собственной деятельности и приобретенные на эти доходы объекты собственности [26, 125, 127, 140]. За вузом в бессрочное бесплатное пользование закрепляются земельные участки. Объекты собственности находятся в оперативном управлении. Образовательное учреждение несет ответственность перед собственником за сохранность и эффективное использование закрепленной за этим учреждением собственности. Образовательное учреждение вправе выступать в качестве арендатора и арендодателя имущества. Сдача в аренду закрепленного имущества и земельных участков осуществляется без права выкупа и с согласия ученого совета вуза. Средства, полученные от аренды, используются на обеспечение и развитие учебного процесса. Закрепленные за вузами на праве оперативного управления или находящиеся в их самостоятельном распоряжении объекты производственной и социальной инфраструктуры, в том числе жилые помещения, расположенные в зданиях учебного, производственного, социального, культурного назначения, общежития, а также клинические базы учреждений медицинского образования, находящиеся в оперативном управлении образовательных учреждений или в ином ведении, приватизации не подлежат [125, ст. 27; 127, ст. 39].

Деятельность образовательного учреждения финансируется на основе федеральных нормативов финансирования государственных образовательных учреждений, находящихся в ведении субъектов Российской Федерации. Данные нормативы определяются по каждому типу, виду и категории образовательного учреждения в расчете на одного обучающегося, воспитанника, а также на иной основе. Высшие учебные заведения вправе осуществлять в пределах таких контрольных цифр, финансируемых за счет средств учредителя, целевой прием обучающихся в соответствии с договорами с органами государственной власти, органами местного самоуправления в целях содействия им в подготовке специалистов соответствующего уровня образования. Вуз имеет право самостоятельно определять направления использования средств, полученных им за счет бюджета и иных источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации [125, ст. 28; 127, ст. 41].

Деятельность государственного образовательного учреждения может финансироваться из федерального бюджета полностью или частично. Тенденции реформирования образования последних лет направлено на значительное сокращение бюджетного финансирования вузов в целях стимулирования правительством большей самостоятельности образовательных учреждений. Доля средств из внебюджетных источников

государственных вузов в России составляет от 50% до 90% [120], США – 52%, Великобритании – 38%, Канаде – 39% и Японии – 57% [105]. Увеличение доли внебюджетных средств в финансировании государственных вузов приводит к созданию на их базе дополнительных организационно-правовых форм собственности. Вуз отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами и самостоятельно выступает в суде в качестве ответчика [17, ст. 161]. При недостаточности средств субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник имущества [105].

Бюджетное учреждение имеет лицевые счета для осуществления операций с бюджетными средствами. Субсидии и бюджетные кредиты не предоставляются [17, ст. 161]. Бюджетное образовательное учреждение самостоятельно составляет и исполняет бюджетную смету, ведет бюджетный учет и предоставляет бюджетную отчетность [17, ст. 162].

Государство в лице Министерства образования РФ осуществляет и законодательное регулирование образовательной деятельности. Государство издает законы и нормативные акты, регулирующие деятельность вузов. К таковым относятся Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «Об образовании», Федеральный закон «О высшем и послевузовском образовании», Гражданский кодекс, Бюджетный кодекс и иные нормативно-правовые акты, а также законы и нормативно-правовые акты субъектов Российской Федерации. Государственное регулирование образовательной деятельности проявляется в следующих аспектах: установление федеральных государственных образовательных стандартов; предоставление лицензии вузам на право ведения образовательной деятельности; обеспечение гласности и равного доступа к получению образования различными категориями граждан.

Для деятельности государственного бюджетного вуза характерно наличие конкуренции за денежные средства, выделяемые из бюджетных источников различных уровней. Особенно остро эта проблема стоит в нынешней ситуации в условиях значительного снижения бюджетного финансирования, сокращения численности бюджетных вузов, изменения форм собственности образовательных учреждений, снижения численности абитуриентов вследствие демографического спада.

Итак, анализ научной и правовой литературы показал, что существуют следующие существенные отличия бюджетных учреждений:

а) созданы органами государственной власти;

б) созданы для выполнения функций некоммерческого характера.

Цель создания подобных учреждений является удовлетворение потребностей личности и общества в получении образования, повышении культурного и социального уровня и пр.;

в) финансируются из федерального бюджета.

Остальные характеристики государственного образовательного учреждения имеют сходства с другими видами деятельности, такими как деятельность коммерческих и некоммерческих организаций.

По своему организационно-правовому статусу высшее учебное заведение (государственное и муниципальное) является некоммерческой организацией, созданной в форме учреждения. Именно этим статусом определяется порядок его финансирования, особенности отношений собственности, взаимоотношения с учредителем [11].

Согласно статье 2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» и статьи 50 Гражданского кодекса РФ [26, 126], некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, а также в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Таким образом, правоспособность некоммерческих организаций является специальной, т.е. некоммерческие организации вправе осуществлять только те виды деятельности, которые прямо предусмотрены учредительными документами и законом [26, ст. 49].

Некоммерческие организации подлежат государственной регистрации. Государственное образовательное учреждение как некоммерческая организация имеет те же характерные особенности функционирования, что и государственное образовательное учреждение в чистом виде. Единственным отличительным признаком государственной и некоммерческой организации является признак – осуществление предпринимательской деятельности¹¹. Данным признаком обуславливается двойственность положения бюджетного вуза как некоммерческого государственного образовательного учреждения. Первым положением является, как говорилось выше, удовлетворение государственным, социальным и иным требованиям [125, ст. 2]. Второе положение связано с получением прибыли от деятельности некоммерческих организаций. Согласно Гражданскому кодексу РФ и Федеральному закону «О некоммерческих организациях», некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку,

¹¹ В научной литературе словосочетание «предпринимательская деятельность» и «коммерческая деятельность» используются как синонимы.

поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы [26, ст. 50; 126, ст. 24].

Гражданским законодательством предпринимательская деятельность определена как «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицам, зарегистрированным в этом качестве в установленном законом порядке» [26, ст. 2]. Данное определение позволяет выделить шесть отличительных черт предпринимательской деятельности [101]:

- 1) имеет самостоятельный характер;
- 2) осуществляется под собственную ответственность предпринимателей, т.е. на свой риск;
- 3) цель деятельности – получение прибыли;
- 4) источник прибыли – продажа товаров, выполнение работ, оказание услуг, пользование имуществом;
- 5) систематический характер получения прибыли;
- 6) факт государственной регистрации.

Такое определение предпринимательской деятельности тесно связано с целью деятельности коммерческой организации. Но предпринимательская деятельность некоммерческих организаций имеет некоторую специфику.

Отличительные особенности предпринимательской деятельности бюджетного вуза как некоммерческой организации подробно рассмотрены в работе М.В. Ниязовой [83]:

- 1) предпринимательская деятельность бюджетного вуза может осуществляться только в соответствии с целью создания вуза [26, ст. 50; 126, ст. 24], то есть образовательная деятельность [127, ст. 12], право на ведение которой наступает только после получения лицензии [127, ст. 33];
- 2) виды предпринимательской деятельности некоммерческих организаций строго регламентированы Налоговым кодексом РФ, Бюджетным кодексом, Федеральными законами «О некоммерческих организациях» и «Об образовании» и не должны противоречить основной цели создания и деятельности образовательного учреждения;
- 3) доход от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности поступает в самостоятельное распоряжение вуза [26, ст. 298], но используется в соответствии со сметой [17, ст. 161];
- 4) доход от предпринимательской деятельности и приобретенное за счет этого дохода имущество учитывается на отдельном балансе [26, ст. 298], приравнивается к источникам доходов бюджета соответствующего уровня [17, ст. 41] и хранится на лицевых счетах в соответствующем территориальном органе Федерального казначейства [17, ст. 161];

5) прибыль от ведения предпринимательской деятельности некоммерческой организации не может быть распределена между учредителями вуза [26, ст. 50; 126, ст. 2], она в полном объеме направляется на совершенствование учебного процесса, улучшение материально-технической базы и иные сферы, связанные с образовательным процессом.

Итак, специфика деятельности государственных некоммерческих организаций накладывает ограничение на осуществление предпринимательской деятельности.

В законодательстве и юридической литературе в отношении вуза понятию «предпринимательская деятельность» противопоставляется понятие «внебюджетная деятельность». Под внебюджетной деятельностью следует понимать любую деятельность вуза, финансируемую не за счет средств государственного бюджета. К такой деятельности относится подготовка студентов на возмездной основе, организация курсов и семинаров, выполнение хоздоговорных научно-исследовательских работ, сдача имущества в аренду, производство продукции (работ, услуг) структурными подразделениями, деятельность, финансируемая за счет попечительских и благотворительных взносов, пожертвований и др. Предпринимательской же является только та внебюджетная деятельность вуза, которая отвечает признакам предпринимательства: связана с самостоятельностью, инициативой, риском.

Согласно статье 45 Федерального закона «Об образовании», вуз может осуществлять образовательные услуги на платной основе сверх установленных заданий (контрольных цифр) по приему обучающихся, оказывать платные дополнительные образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами, по договорам с юридическими и (или) физическими лицами. Платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет средств бюджета. В противном случае, средства, заработанные посредством такой деятельности, изымаются учредителем в его бюджет [127, ст. 45].

Если основная деятельность осуществляется на платной основе, а получаемый доход используется в соответствии с целями образовательного учреждения, реинвестируется в данное учебное заведение или на обеспечение, развитие и совершенствование образовательного процесса, то такая деятельность не является предпринимательской и она не облагается налогами.

Высшие учебные заведения, оказавшись в новых экономических условиях, стали полноправными субъектами рынка. Изначально являясь субъектами только социально значимой отрасли, вузы получили коммерческую свободу, т.е. они имеют право получать прибыль,

осуществляя различного рода коммерческую (предпринимательскую) деятельность [105].

К предпринимательской деятельности государственного вуза как коммерческой организации относятся: реализация и сдача в аренду основных фондов и имущества образовательного учреждения; торговля покупными товарами и оборудованием; оказание посреднических услуг; долевое участие в деятельности других учреждений (в том числе и образовательных) и организаций; приобретение акций, облигаций и иных ценных бумаг и получение доходов по ним; ведение приносящих доход иных внереализационных операций, непосредственно не связанных с собственным производством предусмотренных уставом продукции, работ, услуг и их реализацией [127, ст. 47].

Исходя из определения предпринимательской деятельности, прописанного в Гражданском кодексе РФ, вуз не отличается от любой другой коммерческой организации и обладает его основными признаками [83]:

- имеет статус юридического лица [125 п. 1 ст. 8; 127, п. 2 ст. 12];
- владеет находящимся в оперативном управлении имуществом и отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами [126, ст. 9];
- цель деятельности – систематическое получение прибыли посредством удовлетворения потребности личности и общества в получении образования, повышении культурного уровня и пр.;
- реализует товар в форме образовательных услуг или программ высшего профессионального образования [125, ст. 8];
- формирует самостоятельный баланс и смету доходов и расходов [17];
- доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности являются налоговой базой [80].

Так вузы превращаются в предприятия со своими свойственными предприятию чертами. Перечисленные выше признаки можно дополнить осуществлением рекламной деятельности для набора абитуриентов, оценкой эффективности и экономической целесообразности деятельности самого вуза и его составляющих (структурные подразделения; внешнее и внутреннее окружение и пр.), исследованием себестоимости подготовки студента и прочие. Отличительной чертой государственного вуза как коммерческой организации является наличие конкуренции субъектов рынка, спроса и предложения образовательных услуг.

Проведенный анализ особенностей функционирования современного вуза свидетельствует о сочетании признаков трех видов организаций: государственного учреждения, коммерческой и некоммерческой организации (Приложение Д).

Отличительные особенности и признаки деятельности государственных, некоммерческих и коммерческих организаций позволяют сделать вывод о том, что у государственных организаций один заказчик – «Государство», то у оставшихся двух – может быть несколько. Применительно к вузу наша точка зрения прослеживается в следующем.

Рост университетской автономии, необходимость все больше диверсификации доходной базы вузов и другие тенденции в реформировании образования изменили и окружающую среду вуза, в частности, это касается лиц и организаций, с которыми вуз вступает во взаимоотношения. Если раньше, будучи только государственным учреждением, высшая школа имела одного «заказчика» - «Государство», то теперь в новых условиях функционирования с целью поиска новых источников финансирования вузы обращаются и к другим «заказчикам» - «Клиентам», «Бизнесу», «Внешним партнерам» и прочим, и выстраивают свою политику с учетом их запросов. Таким образом, в процессы развития высшей школы должны включаться не только правительство и вузы, но и все заинтересованные стороны образовательного учреждения. Для государственного вуза характерно наличие одной важной заинтересованной стороны – «Общество и Государство». Наделение университета статусом некоммерческой организации приводит к выделению еще одной ГЗС - «Клиенты». Рост университетской автономии в финансовой сфере привел к появлению предпринимательской деятельности вуза как коммерческой организации. В связи с этим расширился и круг ГЗС вуза. К предыдущим можно добавить группу «Внешние партнеры» и «Бизнес-сообщество».

Рассматривая взаимоотношения вуза с различными ГЗС, мы должны исходить из того, что вуз находит свое проявление в трех разных видах деятельности – государственной, некоммерческой и коммерческой. Вуз как государственная некоммерческая организация выполняет определенные социальные функции, переданные ему государством, и соответственно несет ответственность перед государством и обществом за выполнение этих функций. С другой стороны, вуз как самостоятельный хозяйствующий субъект взаимодействует с широким спектром ГЗС и возлагает на себя ответственность за удовлетворение их интересов.

Социальные функции государственного вуза отражены в статье 14 Федерального закона «Об образовании» и статье 8 Федерального закона «О высшем и послевузовском образовании» [125, 127]. С выполнением государственными высшими учебными заведениями социальных функций возникает необходимость социальной ответственности вуза перед «Государством и Обществом» за выполнение данных функций. Причем, взаимоотношения вуза с «Государством» имеют двусторонний характер. С одной стороны, «Государство» перед вузом несет ответственность за ресурсное, материальное, правовое и иное обеспечение деятельности

высшего учебного заведения, за предоставление автономии и академической свободы. С другой стороны, вуз несет ответственность за результаты своей деятельности по оказанию качественных образовательных услуг при выполнении государственного заказа.

Выступая как самостоятельный хозяйствующий субъект рынка, вуз несет корпоративную социальную ответственность перед всеми заинтересованными сторонами, с которыми он осуществляет взаимодействие.

Проблема корпоративной социальной ответственности становится все более востребованной российским бизнесом. Несмотря на то, что концепция корпоративной социальной ответственности появилась в 1950-х гг., она получила широкое распространение и является наиболее актуальной в современной экономике. Наиболее полный анализ становления и развития концепции приведен в работах А. Керрола [149], М. Ван Марревийка [175], Д. Виндзора [176], Р. Штойера [173] и других. Достаточно полное описание работ зарубежных авторов концепции корпоративной социальной ответственности приведено в работе Ю.Е. Благова [13].

В работе придерживаемся мнения А. Керолла, согласно которого корпоративная социальная ответственность представляет многоуровневую ответственность, выраженную в форме пирамиды. В основании пирамиды лежит экономическая ответственность, которая определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, получать прибыль. Правовая ответственность отражает нормы законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества. Этическая ответственность, требует от бизнеса соответствия ожиданиям общества, основанным на существующих нормах морали. Филантропическая (дискреционная) ответственность побуждает фирму к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ. По мнению Ю.Е. Благова экономическая и социальная ответственность обязательны для бизнеса, они соответствуют жестким общественным требованиям. Этическая ответственность обществом ожидаема, а филантропическая – желаемая [13].

Ю.Е. Благов, анализируя логику развития концепции корпоративной социальной ответственности как многоуровневой, выделил ее альтернативные темы такие, как «корпоративная социальная деятельность», «теория заинтересованных сторон» и «этика бизнеса», где теоретическим ядром является концепция корпоративной социальной ответственности [13].

По нашему мнению концепция корпоративной социальной ответственности и теория заинтересованных сторон тесно взаимосвязаны друг с другом и проявляется это в том, что корпоративная социальная ответственность задает нормативный характер взаимодействия организаций с различными ГЗС.

Таким образом, вуз как государственная некоммерческая организация, сочетающая в себе признаки деятельности коммерческой организации, имеет определенный круг заинтересованных сторон, с которыми он вступает во взаимодействие и соответственно несет перед ними корпоративную социальную ответственность. Следует также отметить, что отношения вуза с заинтересованными сторонами характеризуются двунаправленностью.

Университет несет ответственность перед «Бизнес-сообществом» за подготовку востребованных и конкурентоспособных на рынке труда специалистов. А те, в свою очередь, несут социальную ответственность перед вузом за развитие образовательной сферы как неотъемлемого элемента развития общества. Примером социальной ответственности бизнеса по отношению к образованию может служить стипендиальная поддержка студентов и преподавателей Фондом Потанина.

На «Сотрудников» университета, как и на вуз в целом распространяется принцип академической свободы. Академическая свобода дает преподавателям возможность излагать учебный предмет по своему усмотрению, выбирать темы для научных исследований и проводить их своими методами. Вуз обеспечивает сотрудников и ППС работой и несет ответственность перед ними за получение гарантированного вознаграждения за труд в форме заработной платы и иных социальных гарантий (предоставление оплачиваемых отпусков, оплата больничных листов и пр.). Одновременно профессорско-преподавательский состав несет ответственность за соответствие учебных программ требованиям государственных образовательных стандартов, высокое качество учебной и научной работы, соблюдение установленных этических и нравственных стандартов. Сотрудники и преподаватели несут ответственность за соблюдение академических и неакадемических правил, выполнение которых фиксируется в определенных корпоративных документах.

Социальная ответственность университета перед «Клиентами» заключается в получении образовательных услуг высокого качества, что обеспечивает высокий уровень конкурентоспособности на рынке труда, создании оптимальных условий обучения и предоставлении академической свободы, сущность которой заключается в праве получать знания согласно своим склонностям и потребностям. «Клиенты» несут ответственность перед образовательным учреждением за соблюдение академических и

неакадемических правил, прописанных в определенных корпоративных документах.

Высшие учебные заведения социально ответственны перед «Внешними партнерами» за предоставление равных условий поступления в образовательное учреждение в соответствии с требованиями государства. Вузы также должны обеспечить «Внешних партнеров» полной, объективной и достоверной информацией о своей деятельности, направлениях подготовки, условиях поступления и обучения и пр. С другой стороны, «Внешние партнеры» отвечают перед университетом за качественную подготовку учащихся начальных и средних специальных учебных заведений, обладающих достаточным уровнем знаний для успешного поступления в вуз и обучения в нем.

Так, можно утверждать, что принцип корпоративной социальной ответственности не просто применим к деятельности вузов, но и носит особый, более выраженный, по сравнению с обычными компаниями, характер. Корпоративная социальная ответственность государственного вуза находит свое проявление во всех трех названных нами видах его деятельности – как государственного учреждения, некоммерческой и коммерческой организации.

Проведенный анализ особенностей функционирования современного вуза свидетельствует о сочетании признаков трех видов организаций: государственного учреждения, коммерческой и некоммерческой организации. Для государственного образовательного учреждения характерно наличие одной важной ГЗС – «Общество и Государство». Наделение университета статусом некоммерческой организации приводит к выделению еще одной группы - «Клиенты». Рост университетской автономии в финансовой сфере привел к появлению предпринимательской деятельности вуза как коммерческой организации. В связи с этим расширился и круг заинтересованных сторон вуза. К предыдущим можно добавить группы «Внешние партнеры» и «Бизнес-сообщество».

Изменчивость, неопределенность и непредсказуемость внешней окружающей среды вузов приводит к изменению форм управления высшим учебным заведением, вследствие чего к деятельности вуза привлекается все более широкий круг заинтересованных сторон.

Таким образом, современный вуз является ярким примером стейкхолдер-компании, поскольку имеет, как минимум, пять ГЗС [70], каждая из которых значима для него в том смысле, что ее запросами вуз не может пренебречь. При этом достижение финансовых результатов для вуза является средством более эффективного удовлетворения запросов стейкхолдеров (рис. 2.2.2.).

В ГЗС «Клиенты» вошли студенты очной, заочной, очно-заочной форм обучения, магистратуры, слушатели курсов повышения

квалификации, иностранные студенты, потребители необразовательных услуг.

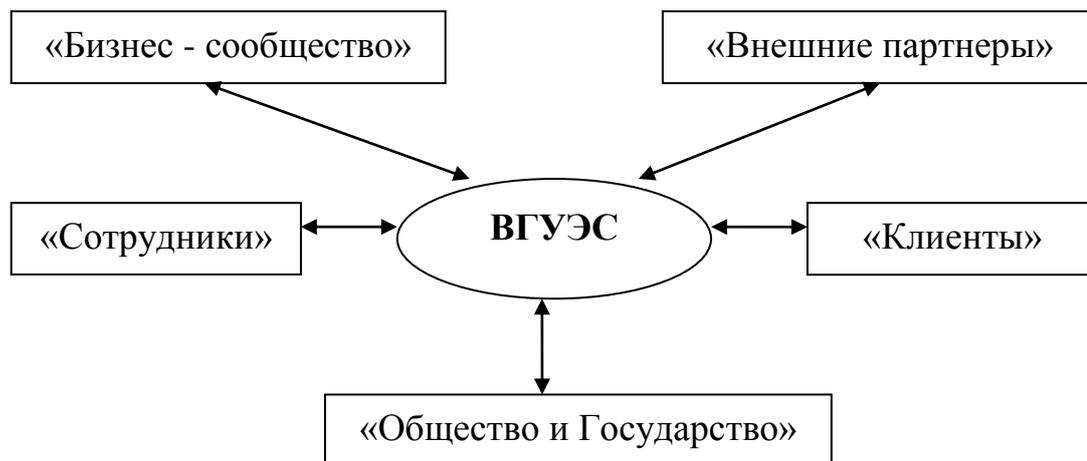


Рисунок 2.2.2 - Группы заинтересованных сторон ВГУЭС
Источник: составлено по [70]

Группу «Сотрудники» составили высший и средний менеджмент университета, преподаватели и сотрудники.

«Внешние партнеры» объединили в себе учащихся школ, техникумов и других учебных заведений начального и среднего профессионального образования, а также профессиональные сообщества: профессорско-преподавательский состав других вузов, сообщества учителей и т.п.

Группа «Бизнес-сообщество» представлена коммерческими организациями как потребителями продукта вуза (подготовленных специалистов-выпускников), как потребителями образовательных услуг для своего персонала, как потребителями консалтинговых услуг и научно-технических разработок, а также в эту группу вошли выпускники вуза, заинтересованные в повышении авторитета вуза и, как следствие, «веса» своего диплома.

В группу «Общество и Государство»¹² вошли государственные и региональные органы власти, потребители культурных ценностей, отечественные и зарубежные фонды - грантодатели, меценаты и гражданское общество в целом.

2.3 Методы инновационного стратегического анализа вуза как

¹² Далее по тексту группу «Общество и Государство» будем называть просто «Общество».

стейкхолдер-компания

Первым этапом процесса стратегического управления является стратегический анализ. Изучение и оценка информации посредством анализа являются основным источником к нахождению соответствующих стратегий. Вокруг любой организации существует множество различной информации, и анализируемые проблемы часто оказываются комплексными. Вследствие высокой турбулентности внешней среды, аналитический стратегический анализ позволяет выделить проблемы, которые не очевидны с первого взгляда.

Современный мир конкуренции требует инновационного подхода к процессу стратегического управления вузом, основанного на нестандартных методах и направленного на разработку эффективной стратегии, способной обеспечить долговременное конкурентное преимущество.

По мнению Р.М. Гранта, аналитический подход к стратегическому менеджменту способен дать объективную оценку деятельности предприятия в окружающей среде, и сформулировать стратегию, «максимально повышающую шансы на успех» [28, с. 37].

И. Ансофф утверждал, что выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбулентности внешней среды, с которой сталкивается организация [133].

Инструменты теории заинтересованных сторон позволяют достаточно успешно оценить значимость стейкхолдеров для организации. А для разработки стратегии, направленной на удовлетворение запросов всех стейкхолдеров, необходимы новые инструменты и методы.

В работе предлагается методика стратегического анализа вуза на основе стейкхолдерской теории, включающая модифицированные методы и подходы к сбору и обработке информации, заимствованные из разных школ стратегического менеджмента в зависимости от этапа стратегического анализа.

Инновационность авторской методики стратегического анализа определяется возможностью качественного повышения эффективности вуза как системы, состоящей из всех ее ГЗС, в результате разработки и реализации общекорпоративной стратегии, основанной на результатах «стейкхолдерского» стратегического анализа. Заметим, что только в этом случае будет повышаться эффективность операций каждого отдельного стейкхолдера, что, собственно, и является условием существования стейкхолдер-компания. Обеспечение качественного повышения эффективности экономической системы как раз и отличает инновации от прочих нововведений [110].

В силу специфики внешних и внутренних условий процесс стратегического управления уникален для каждой организации и потому сопровождается активной инновационной деятельностью в области

создания и применения новых или модернизации существующих способов управления, а также в области применения структурных, управленческих и иных инноваций.

Выстраивание взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами позволит вузу обеспечить благоприятный инновационный климат, необходимый для накопления его инновационного потенциала. В свою очередь накопление достаточного инновационного потенциала является необходимым условием активизации инновационной деятельности вуза.

Авторская методика инновационного стратегического анализа вуза:

- 1) базируется на системном подходе к стратегическому управлению;
- 2) осуществляется на основе стейкхолдерской теории;
- 3) применяет совершенствованные методы и подходы к сбору и обработке информации, заимствованные из разных школ стратегического менеджмента в зависимости от этапа стратегического анализа.

Начинать процесс стратегического анализа необходимо с постановки целей и задач. От того, насколько четко будут сформулированы цели и задачи анализа, во многом будет зависеть достоверность полученных результатов.

Целью инновационного стратегического анализа вуза, рассматриваемого с позиций теории заинтересованных сторон, является выявление потенциальной возможности повышения его эффективности как системы, состоящей из всех его стейкхолдеров.

Основные задачи инновационного стратегического анализа вуза, рассматриваемого с позиций стейкхолдерской теории, видятся следующими:

- выделение ГЗС и их запросов и определение их значимости для вуза;
- оценка эффективности взаимодействия вуза с каждой ГЗС;
- анализ внутренней среды образовательного учреждения (ресурсов и способностей) по отношению к каждой ГЗС;
- анализ внешней среды университета по отношению к каждой ГЗС;
- определение позиции вуза по отношению к конкурентам.

Объектом инновационного стратегического анализа является государственное образовательное учреждение, рассматриваемое с точки зрения теории заинтересованных сторон. Если рассмотреть более детально, то объект стратегического анализа выделяется на каждом его этапе. Так, объектом инновационного стратегического анализа являются ГЗС, внутренняя и внешняя среда вуза, его конкуренты. Инновационный стратегический анализ оценивает текущее положение вуза относительно будущих изменений факторов внешней среды.

Разработка стратегии вуза требует сбора и анализа большого объема информации. Начинать сбор необходимой информации следует с определения источников – носителей информации и типа требуемой

информации. Информация может быть получена из внутренних и внешних источников. К внешним источникам информации относятся обзоры рынка, аналитические статьи, освещающие материалы, существенные для разработки будущей стратегии, анализ рекламы конкурентов, поскольку она отчасти является указателем стратегических направлений деятельности. Статистическая информация тоже является внешним источником информации. Она обычно содержит официальные сведения, необходимые в процессе стратегического управления. Пренебрежение статистической информацией означает разработку стратегии «вслепую». Также в качестве внешних источников информации выступают эксперты. Степень достоверности ответа зависит от правильно сформулированного вопроса. К внутренним источникам информации относятся: бухгалтерская отчетность, статистика производства, продаж, отчеты о различных исследованиях, проведенных ранее, различные статистические данные и т.п.

Исследователь может собирать первичные или вторичные данные или все одновременно. Обычно сбор информации начинается с анализа вторичных данных, т.е. сбор вторичной информации предшествует первичной. Вторичными являются данные, которые были собраны для целей другого исследования, но актуальны и для текущего. Эти данные могут находиться во внутренних источниках информации, таких как отчеты о деятельности организации, периодические издания, статистические сборники и т.п.. Если требуемые исследователю данные оказываются устаревшими, неточными, неполными, не надежными или таковые отсутствуют, то тогда возникает необходимость получения первичных данных. Первичные данные собираются для конкретно установленной цели исследования.

К. Фляйшер считает, что для проведения полноценного стратегического анализа наряду с первичными и вторичными данными, необходим сбор конкурентной информации, которую он выделяет в отдельную область исследования [130]. Конкурентная информация включает в себя сбор и анализ данных о конкурентах, их деловой окружающей среде и тенденциях развития, организационных целях, а также охватывает факторы внешней среды конкурентов, которые могут повлиять на текущую и будущую конкурентоспособность данной организации. Доступность информации о конкурентах сокращает неопределенность и риск при принятии решений.

По нашему мнению, для полноценного и достоверного стратегического анализа целесообразно использовать вторичные и первичные данные, а также данные о конкурентах. Так, вторичные данные являются предварительными и носят, как правило, описательный характер. Но для качественного стратегического анализа необходимо использовать первичные данные и данные о конкурентах. К достижению поставленной

цели может привести сочетание в требуемых объемах, содержании и качестве всех трех типов информации.

После определения типа, источников и методов сбора информации, требуемой поставленной целью, следует переходить к следующему, основному этапу стратегического анализа – определение ГЗС вуза.

Из множества заинтересованных сторон, окружающих вуз, были выбраны те стейкхолдеры, с которыми вуз вступает в ресурсный обмен. Целесообразным является объединение всего множества заинтересованных сторон в несколько групп. Критерием такого объединения является характер взаимодействия членов группы с вузом.

Центральное место в методике инновационного стратегического анализа вуза, рассматриваемого на основе теории заинтересованных сторон, занимает методика оценки значимости ГЗС, разработанная К.С. Солодухиным и Р.А. Луговым [70]. В основе методики лежит предпосылка о том, что при разработке стратегии вузу необходимо учитывать интересы всех ее стейкхолдеров, но в различной степени. При этом стейкхолдеры рассматриваются как партнеры организации, поддержка которых необходима при реализации ее миссии и видения.

Авторами выбрана данная методика в связи с тем, что вуз взаимодействует со своими стейкхолдерами на основе партнерских отношений, т.е. ГЗС выступают партнерами вуза. Стратегия партнерства разрабатывается с учетом запросов и интересов всех окружающих вуз заинтересованных лиц. Стратегия партнерства направлена на взаимовыгодное сотрудничество организации с каждой ГЗС. Таким образом, важным преимуществом данной методики является то, что она позволяет: учесть все запросы стейкхолдеров к вузу; проранжировать список запросов всех групп по степени их актуальности для университета; определить «вес» каждой ГЗС.

Результатом использования данной методики является определение «веса» каждой ГЗС и ранжированный список запросов всех групп к вузу. Полученные оценки значимости стейкхолдеров и их запросов будут использованы в последующих инструментах «стейкхолдерского» стратегического анализа, что позволит рассмотреть систему взаимоотношений всех ГЗС с вузом.

2.3.1 Методические основы определения эффективности взаимодействия вуза с его заинтересованными сторонами

В научной литературе можно встретить работы, в которых экономическая эффективность деятельности организации оценивается с позиций ГЗС. Среди таковых можно отметить работу О.Ю. Хазова [131], в которой эффективность взаимодействия компании с ГЗС оценивается в сравнении с конкурентами и в сравнении с самой компанией в разные периоды времени.

О.Ю. Хазов считает, что эффективность предприятия должна определяться с субъективных точек зрения, так как она по-разному оценивается внутренними и внешними стейкхолдерами. В основу концепции положен подход, определяющий эффективность как отношение полезного результата к затратам на достижение полезного результата. О.Ю. Хазовым рассчитаны определенные финансовые коэффициенты деятельности предприятия, значимые для определенной ГЗС. Причем, важнейшими в оценке деятельности предприятия считаются интересы менеджеров, владельцев и заимодавцев. На основании рассчитанных показателей выведен единый интегральный показатель эффективности, представляющий собой безразмерную сравнительную величину, определяющую степень эффективности того или иного предприятия с позиций стейкхолдеров. Недочеты работы О.Ю. Хазова видятся в следующем:

1) реализация подхода расчета эффективности деятельности организации, основанного на финансовых показателях, не учитывает показатели, имеющие не денежное выражение, что сокращает возможности проведения качественного стратегического анализа;

2) если предприятие выставляет приоритетными интересы менеджеров, владельцев и заимодавцев, значит, оно нацелено только на получение прибыли и не принимает во внимание интересы остальных ГЗС;

3) сравнение показателей эффективности деятельности предприятий между собой является не вполне корректным. Во-первых, в качестве эталона сравнения берется максимальный (для оценки эффекта) и минимальный (для оценки затрат) показатель среди выбранных для сравнения предприятий. Во-вторых, если предприятие имеет прибыль меньше, чем у остальных, это еще не означает, что предприятие является неэффективным.

Отличительной особенностью нашего подхода является возможность оценки эффективности вуза без такого сравнения, которое требует значительного количества дополнительной информации.

Одна из задач нашего исследования состоит в том, чтобы разработать показатель эффективности ресурсного обмена между стейкхолдерами и вузом.

Проведенное исследование научных трудов ученых-экономистов показало, что не существует однозначной трактовки понятия «эффективность». Это объясняется сложностью данного понятия. Большинство авторов придерживаются понятия «эффективность», под которой понимается «результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение» [15, с. 846]. Имеется ввиду отношение полученного результата к затратам.

Русскому слову «эффективность» в английском языке соответствуют такие эквиваленты, как *efficiency*, *efficacy*, *effectiveness* и *effectivity*¹³, которые имеют следующие значения:

- 1) *efficiency* – соотношение затраченных ресурсов и полученных результатов (независимо от того, была ли достигнута поставленная цель или нет);
- 2) *efficacy* – степень достижения поставленной цели;
- 3) *effectiveness* – способность достигать поставленные цели (независимо от того, какой ценой это было сделано) (полученный эффект);
- 4) *effectivity* – синоним *effectiveness*, но используется в редких случаях.

Таким образом, русскому слову «эффективность» в английском языке соответствуют сразу три понятия, каждое из которых имеет свое значение.

Поскольку вуз как система, состоящая из всех его заинтересованных сторон, рассматривается нами с точки зрения системного подхода, считаем целесообразным придерживаться определения «эффективность», данного В.А. Осиповым, которое заключается в «... целесообразности использования производственных ресурсов» [85, с. 68]. Следует заметить, что современная экономика на первое место ставит нематериальные ресурсы. Исходя из данного определения, эффективность может быть рассмотрена в трех видах: целевая (внешняя) относительно данной системы, внутренняя и удельная отдача ресурсов данной системой.

Целевая (внешняя) эффективность – характеристика достижения поставленной цели. Причем, как отмечает В.А. Осипов, эффективность можно рассматривать как «скорость удовлетворения потребности» либо «степень достижения цели при заданных ресурсах» [85, с. 68].

Внутренняя эффективность определяется минимизацией используемых системой ресурсов при условии безусловного достижения цели, т.е. сколько сэкономлено системой, если цель достигнута.

Удельная отдача используемых системой ресурсов – это есть отношение результата к затратам. Показывает, сколько эффекта происходит на одну единицу затрат.

Сопоставив точку зрения В.А. Осипова с определением эффективности в английском словаре, можно выделить основные подходы к определению эффективности:

- 1) удельная отдача ресурсов (*efficiency*);
- 2) внутренняя эффективность. С нашей точки зрения, *effectiveness* является частным случаем внутренней эффективности;
- 3) целевая (внешняя) эффективность (*efficacy*).

¹³ Источник: en.wikipedia.org/wiki/Effectiveness/ (посл. посещ. 10.05.2009).

Как и российские авторы, подавляющее большинство зарубежных ученых рассматривают эффективность как отношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

Некоторые авторы, в основном зарубежные, придерживаются третьего подхода к определению эффективности. Так, например, У. Кинг и Д. Клиланд определяют эффективность как степень соответствия деятельности организации ее целям [53]. Т. Питерс и Р. Уотермен считают, что эффективность предполагает, что цели, которые необходимо достигнуть установлены, а ресурсы имеются в наличии для достижения этих целей [93]. Немецкие ученые Ф. Беа, Э. Дихтл, М. Швайцер придерживаются мнения, что фирма должна принимать решения таким образом, чтобы при имеющихся ресурсах оптимально достичь поставленной цели [141].

Итак, сторонники подхода определения целевой эффективности (efficacy) рассматривают данное понятие как соответствие достигнутых результатов поставленной цели.

Лицо, принимающее решение, должно иметь право выбирать для данной экономической системы вид эффективности, соответствующий целям и имеющимся ресурсам. Каждый вид эффективности используется в зависимости от целей менеджмента и отражается множеством показателей [85].

С нашей точки зрения, первый подход к определению эффективности в большей степени основан на неоклассической теории фирмы, согласно которой предприятие эффективно, пока оно способно получать прибыль. Поэтому для расчета эффективности используются финансовые показатели.

Второй подход к определению эффективности соответствует агентской теории фирмы, в рамках которой условием существования экономических агентов является минимизация их транзакционных издержек.

Целевая (внешняя) эффективность (efficacy) в большей степени соответствует стейкхолдерской теории фирмы. Так как в рамках данной теории, условием долгосрочного существования фирмы является удовлетворение разнонаправленных запросов ГЗС, то под эффективностью следует понимать степень соответствия целей заинтересованных лиц с некими результатами деятельности организации. Причем, результатом будет выступать удовлетворенность стейкхолдеров (вуза) полученными ресурсами, так как, вступив в ресурсные отношения с университетом, каждая из ГЗС стремится получить ресурс в максимальном объеме и требуемого качества (т.е. получить максимальную удовлетворенность). Однако в силу ограниченности имеющихся ресурсов вуз должен максимально возможно удовлетворить запросы ГЗС в зависимости от иерархии для вуза самих групп.

Поскольку вуз – это социально-экономическая система, состоящая из различных ГЗС, то главным критерием эффективности такой системы является степень удовлетворения их запросов. Этим обусловлена актуальность применения оценки целевой эффективности ресурсного обмена.

В основе расчета показателя эффективности ресурсного обмена между вузом и его ГЗС используется подход к оценке целевой эффективности (efficacy).

Целевая (внешняя) эффективность (efficacy) показывает, насколько возможно достижение поставленной цели при имеющихся ресурсах [85]. Степень достижения цели может быть выражена в виде отношения, в числителе которого - результат, достигнутый данной системой, а в знаменателе – цель, ранее поставленная перед нею:

$$\text{Целевая_эффективность} = \frac{\text{результат}}{\text{цель}}. \quad 1)$$

Цель рассматривается как максимальная возможность будущего состояния системы при полном использовании всех ее ресурсов. Результат представляет собой состояние системы при фактическом использовании имеющихся ресурсов.

Ресурсный обмен между университетом и ГЗС выстраивается следующим образом. Стейкхолдеры поставляют вузу необходимые для его деятельности ресурсы, так как деятельность вуза позволяет удовлетворять их запросы. Те, в свою очередь, удовлетворяя потребности, получают от вуза не что иное, как ресурсы. Таким образом, каждая ГЗС стремится создать такую ресурсную базу, которая бы соответствовала ее целям. Кроме того, ресурсный обмен может возникать и между самими ГЗС. Оценка ресурсного обмена между группами стейкхолдеров не входит в рамки нашей работы.

Итак, пусть между k -ой ГЗС и вузом существует некий ресурсный обмен, в котором можно выделить t_k ресурсов, получаемых университетом от данной ГЗС, и t'_k ресурсов, получаемых ГЗС от вуза. Каждому ресурсу поставлены в соответствие две его характеристики: важность с точки зрения вклада в ресурсную базу для достижения целей вуза (или соответственно ГЗС) и удовлетворенность высшего учебного заведения (ГЗС) качеством и количеством получаемого ресурса. Обозначим эти характеристики соответственно a_i^k и x_i^k для i -го ресурса, получаемого университетом, a_j^k и x_j^k для j -го ресурса, получаемого k -ой ГЗС. Причем важность ресурсов будем измерять по шкале от 0 до 1 так, чтобы $\sum_{i=1}^{t_k} a_i^k = \sum_{j=1}^{t'_k} a_j^k = 1$. То есть речь идет о сравнительной важности ресурсов в данном ресурсном обмене (между вузом и ГЗС).

Таким образом, каждая ГЗС формирует свою ресурсную базу (Таблица Е.1 Приложения Е). Значения элементов матриц таблицы Е.1 Приложения Е были определены следующим образом. Проведено анкетирование представителей всех ГЗС, сотрудников университета, занимающих ведущие должности на разных уровнях управления университетом и обладающих экспертными данными о разных направлениях деятельности вуза.

Эксперт для каждого элемента ресурсного обмена оценивал его важность для получающей ресурс группы и удовлетворенность качеством и количеством получаемого ресурса. Удовлетворенность полученным ресурсом измеряется по шкале от 0 до 10. Причем «0» означать, что вуз (ГЗС) вообще не получает данный ресурс или абсолютно не удовлетворен тем, что получает, «10» означает, что университет (ГЗС) полностью удовлетворен качеством и количеством получаемого ресурса.

Так как каждый стейкхолдер стремится максимизировать свою ресурсную базу, т.е. получить как можно больше качественных ресурсов, то целевым показателем будет считаться полная удовлетворенность стейкхолдера полученным ресурсом. Целевая эффективность ресурсного обмена k -ой ГЗС с вузом рассчитывается по формуле (2):

$$ЦЭ^k = \frac{\sum_{j=1}^{t'_k} a_j^k x_j^k}{x_{\max}}, \quad 2)$$

где $ЦЭ^k$ - целевая эффективность ресурсного обмена k -ой ГЗС с вузом;

$k = \overline{1, n}$, n - количество рассматриваемых ГЗС

x_{\max} - целевой показатель удовлетворенности полученными ресурсами (в нашем случае $x_{\max} = 10$).

При полном удовлетворении стейкхолдера (вуза) полученным ресурсом и высокой степенью важности ресурса показатель целевой эффективности будет равен 1. Такая ситуация свидетельствует о полном достижении поставленной цели. Чем больше расхождение между целью и результатом и чем дальше достигается цель, тем ниже целевая эффективность. Однако могут возникать и такие ситуации, когда стейкхолдер будет полностью удовлетворен полученным ресурсом, но важность данного ресурса для рассматриваемой ГЗС будет низка. Сложнее обстоит дело, когда важность ресурса для стейкхолдера высока, а степень удовлетворенности полученным ресурсом минимальна либо данный ресурс отсутствует. В данном варианте вуз должен принять во внимание коэффициент значимости ГЗС. Если группа стейкхолдеров наиболее важна для университета, то ему необходимо направить все усилия на

удовлетворение запросов именно этой группы и разработать стратегию взаимного партнерства в первую очередь с более значимой группой.

Теперь рассмотрим вторую часть ресурсных отношений – когда вуз получает ресурсы от стейкхолдеров. Оценим вклад каждой ГЗС в ресурсную базу университета по формуле (3):

$$ЦЭ^k = \frac{\sum_{i=1}^{t_k} a_i^k x_i^k}{x_{\max}}, \quad (3)$$

где $ЦЭ^k$ - целевая эффективность ресурсного обмена компании с k -ой ГЗС.

Целевая эффективность ресурсного обмена для вуза показывает, какая из ГЗС осуществляет наибольший вклад в ресурсы университета, а также эффективность взаимодействия с какой из групп необходимо повышать.

В целом для вуза может быть подсчитан интегральный показатель его взаимодействия со стейкхолдерами (формула 4):

$$ЦЭ = \sum_{k=1}^n w_k \cdot ЦЭ^k, \quad (4)$$

где w_k - весовой коэффициент k -ой ГЗС;

n - количество ГЗС.

Так как вуз есть система, состоящая из всех ее стейкхолдеров, данный показатель можно считать целевой эффективностью его деятельности.

Резюмируя выше сказанное, следует отметить, что эффективность взаимодействия вуза со стейкхолдерами зависит от сложившихся между ними отношений. Несмотря на то, что интересы стейкхолдеров разные и зачастую весьма противоречивые, для любого вуза выгоднее поддержание устойчивых взаимовыгодных отношений. Поэтому вузы, придерживающиеся стратегии партнерства, стремятся соблюдать баланс в ресурсных отношениях.

Итак, авторская методика расчета целевой эффективности ресурсного обмена между вузом и его стейкхолдерами удовлетворяет критериям эффективности, описанным В.А. Осиповым [85]. Согласно его взглядам, критерий эффективности должен удовлетворять следующим условиям:

- 1) отражает цели деятельности организации;
- 2) показывает все ресурсы, необходимые для осуществления целей;
- 3) должен быть простым для расчета, соизмеримым и сопоставимым на всех уровнях деятельности предприятия;
- 4) критерий должен быть единственным показателем расчета в рамках принимаемого управленческого решения;

5) критерий не должен изменяться в течение всего периода реализации принятых решений.

После выделения внешних, внутренних и промежуточных ГЗС и определения эффективности их ресурсного взаимоотношения с университетом, необходимо провести качественный и количественный анализ внутренней и внешней среды вуза с позиций различных групп стейкхолдеров.

2.3.2 Модифицированная методика SWOT-анализа вуза на основе теории заинтересованных сторон

Состояние организации зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделить наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Рассмотрение этих факторов с возможностями организации позволяет решить возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли факторы контролю со стороны организации. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями фирмы, или это внешние события, на которые она влиять не в состоянии.

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие организации, является SWOT-анализ. На основании проведенного SWOT-анализа руководство решает, какие стратегии следует реализовывать при сложившемся и прогнозируемом сочетании сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Целью SWOT-анализа вуза, рассматриваемого с позиций стейкхолдерской теории, является выявление его конкурентного потенциала через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа вуза, рассматриваемого с позиций теории заинтересованных сторон:

- 1) выявить сильные и слабые стороны (ресурсы и способности) по сравнению с конкурентами с точки зрения каждого стейкхолдера;
- 2) оценить возможности и угрозы внешней среды вуза, влияющие на его отношения с различными ГЗС;
- 3) сопоставить сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами, т.е. выяснить в какой мере сильные стороны университета позволяют ему воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам.

Традиционный SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности организации, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей. Этот анализ, как правило, носит информационный, описательный характер [19, 33, 38, 64, 76, 124]. Другие

авторы считают, что SWOT–анализ позволяет оценить общую конкурентоспособность компании, ее привлекательность. Для этих целей рассчитываются различные интегральные показатели [21, 23], применяются матричные методы формализации принятия решений в SWOT–анализе [71]. Основным недостатком данных подходов, как нам представляется, является то, что они не рассматривают организацию (ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) с точки зрения влияния различных стейкхолдеров. Информационный SWOT–анализ не позволяет провести расчеты, выделить приоритеты в сильных и слабых сторонах организации, а также определить какие факторы фирмы позволяют ей наиболее полно использовать открывающиеся возможности и какие слабые стороны усилят угрозы внешней среды.

Одной из задач нашей работы является разработка методики SWOT–анализа образовательного учреждения путем объединения аналитических оценок и выбора направлений его развития с точки зрения максимально полного удовлетворения запросов общества и его различных субъектов [77]. Классификация факторов на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы менее важна, чем идентификация этих факторов и их оценка.

Методика SWOT-анализа включает в себя 4 этапа.

По отношению к конкретному вузу принято различать внешнюю среду окружения, мезосреду и среду внутреннего окружения [75].

Первый этап SWOT-анализа заключается в исследовании внутренней и мезосреды вуза и характеристик, описывающих функционирование вуза на рынке. Анализ внутренней среды является главным этапом SWOT-анализа:

- 1) он позволяет изучить внутренние источники эффективности вуза;
- 2) анализ внутренней среды позволяет увидеть проблемные зоны, о которых неизвестно во внешней среде и принять своевременные, соответствующие меры по их устранению;
- 3) внутренняя среда университета включает в себе те ресурсы и способности, которые дают возможность функционировать и быть конкурентоспособным как можно больший промежуток времени.

Внутренняя среда высшего учебного заведения включает: учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управленческую и маркетинговую деятельность. При анализе микросреды вуза важно учитывать тот момент, что наличие определенного набора ресурсов позволит вузу занять выгодную, жизнеспособную позицию на рынке образовательных услуг и отделить его от конкурентов.

Мезосреда вуза образует поле внешних деловых контактов. Факторы мезосреды имеют непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям. Мезосреду составляют потребители образовательных услуг, деловые партнеры (поставщики учебного оборудования, учредители, другие образовательные партнеры (учреждения

начального и среднего профессионального образования) и др.), органы управления образованием, конкуренты, органы государственного контроля и средства массовой информации. Для укрепления своей конкурентной позиции на рынке образовательных услуг, вуз должен оказывать влияние на факторы мезосреды.

Основой для оценки сильных и слабых сторон университета явился анализ корпоративного профиля И. Ансоффа (совокупность характеристик университета, многоаспектно описывающих ее деятельность): ассортиментная политика, марочная политика, продуктовая политика, ценовая политика, коммуникационная политика, сервисная политика, кадровая политика, инновационная политика. Итак, характеристиками корпоративного профиля являются имеющиеся у вуза ресурсы и способности.

В ходе анализа применяется экспертное оценивание. При этом в качестве экспертов выступают представители всех значимых ГЗС, выявляющие и оценивающие сильные и слабые стороны деятельности университета с точки зрения запросов своих групп к университету. Форма для работы экспертов представлена в таблице Е.2 Приложения Е.

В качестве аналитических оценок сильных и слабых сторон деятельности вуза выступают следующие показатели.

Оценка воплощения i -ой характеристики с точки зрения k -ой ГЗС (Z_i^k) измеряется по целочисленной шкале от «-5» до «5». Положительные значения показателя соответствуют сильным сторонам, а отрицательные – слабым. Чем больше абсолютное значение (модуль) характеристики, тем ярче выражена данная сильная (слабая) сторона.

Оценка важности i -ой характеристики с точки зрения k -ой ГЗС (N_i^k) измеряется по целочисленной шкале от 0 до 10 и отражает значимость данной сильной (слабой) стороны вуза для ГЗС.

Очевидно, что более ярко выраженная сильная (или слабая) сторона университета может быть менее значимой (важной) для стейкхолдера, чем другая, менее воплощенная характеристика корпоративного профиля.

В этой связи необходимо введение в рассмотрение (и расчет) еще одного показателя - ранг i -ой характеристики с точки зрения k -ой ГЗС (r_i^k), который позволяет определить вклад характеристики в формирование конкурентоспособности вуза с учетом значимости этой характеристики, т.е. $r_i^k = Z_i^k \cdot N_i^k$. Идея расчета ранга характеристики, как произведения важности и воплощения, предложена Г.Я. Гольдштейном [23].

Поскольку разные ГЗС имеют различные, зачастую даже противоречивые запросы к вузу, то и их оценки одних и тех же характеристик корпоративного профиля могут существенно отличаться. Более того, одна и та же характеристика может быть сильной стороной с

точки зрения одних ГЗС, слабой стороной с точки зрения других ГЗС, а третьи - могут ее вообще не выделять.

Университет должен учитывать мнение всех групп, но, в различной степени. Ранжирование стейкхолдеров и их запросов по относительной важности позволяет повысить объективность стратегического анализа, и, соответственно, качество реализуемой стратегии. Степень этого различия определяется сравнительной важностью ГЗС с точки зрения университета.

При расчете интегральной оценки конкурентоспособности вуза (I) принималось во внимание два показателя: оценка сил и слабостей деятельности вуза с точки зрения различных ГЗС и их важности для университета:

$$I = \sum_{k=1}^n \left(w_k \cdot \sum_{i=1}^{m_k} r_i^k \right), \quad 5)$$

где w_k - весовой коэффициент k -ой ГЗС;

n - количество ГЗС;

$\sum_{i=1}^{m_k} r_i^k$ - сумма рангов характеристик корпоративного профиля для k -ой ГЗС;

m_k - количество характеристик корпоративного профиля для k -ой ГЗС.

Знак численного значения интегральной оценки конкурентоспособности свидетельствует о преобладании в вузе сильных (если знак положительный) или слабых (в случае отрицательного знака) сторон. При этом само значение несет информацию в сравнении с аналогичными значениями, рассчитанными в предыдущие периоды времени и в сравнении с вузами-конкурентами. Динамика изменений интегральной оценки конкурентоспособности может свидетельствовать об успешности стратегии, осуществляемой университетом.

В процессе оценки сил и слабостей университета (зависимости от оценок воплощения и оценок важности) характеристики корпоративного профиля могут быть разделены на четыре группы: высокоценный актив университета; проблемы, требующие внимания; балласт; бесполезные усилия [47]. Данный анализ позволяет определить, в какую группу попадают силы и слабости вуза, и выявить, каким характеристикам нужно уделить особое внимание.

В итоге анализа сильных и слабых сторон вуза выявляется его текущий конкурентный потенциал. Однако, для его оценки необходимо параллельно анализу внутренней среды университета провести анализ вузов-конкурентов.

Итак, второй этап SWOT-анализа – *анализ конкурентов*.

Прежде чем поставить вопрос о разработке инструментария для «стейкхолдерского» конкурентного анализа, необходимо понять, что понимается под конкурентоспособностью организации (в том числе и вуза) и конкурентоспособностью товара, а также чем эти понятия отличаются от понятий «конкурентное преимущество» и «конкурентный потенциал».

Анализ российской и зарубежной специальной литературы, посвященной вопросам конкурентоспособности, показал, что единого общепринятого подхода к определению «конкурентоспособность» не существует. Понятие «конкурентоспособность» у разных авторов отождествляется либо с понятием «конкурентоспособность товара (продукции, услуги)» либо «конкурентоспособность фирмы (предприятия)», вследствие чего существуют и различные точки зрения по поводу этих определений.

Всю совокупность трактовок понятия «конкурентоспособность товара» можно свести к следующим основным подходам:

1) под конкурентоспособностью товара понимается совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающих удовлетворение потребностей покупателей [22, 37, 40, 69, 86, 88, 96];

2) конкурентоспособность товара определена как его способность отвечать требованиям рынка данного вида товара или требованиям данного рынка в рассматриваемый период времени [14, 15];

3) конкурентоспособность по отношению к товару означает его способность выдержать конкуренцию, т.е. быть выгодно проданным [3, 87, 117];

4) под конкурентоспособностью товара понимается его способность превзойти товар конкурентов либо по стоимостным и иным характеристикам товара либо по степени соответствия общественным потребностям [121, 122];

Как справедливо замечает С.В. Валдайцев [122], конкурентоспособность товара зависит от конкурентоспособности всей деятельности фирмы. Однако, рассмотрев данную категорию, можно выделить следующие подходы к определению «конкурентоспособность фирмы»:

1) конкурентоспособность фирмы отождествляется с конкурентоспособностью товара [68, 123];

2) под конкурентоспособностью фирмы понимается ее текущее положение на рынке (занимаемая доля рынка и ее изменение) [139];

3) конкурентоспособность фирмы определяется совокупностью факторов ее внутренней и внешней среды, которые позволяют ей создавать продукцию по ценовым и неценовым параметрам более привлекательной для потребителей, чем у конкурентов [35, 68, 91, 144];

4) конкурентоспособность организации означает способность достигать и удерживать выгодную позицию в условиях изменчивой внешней среды [22, 31].

Итак, анализ научной литературы показал, что конкурентоспособность товара и конкурентоспособность организации соотносятся как часть и целое. Конкурентоспособность товара является необходимой частью конкурентоспособности фирмы, так как конкурентоспособность организации определяется не только конкурентоспособностью каждого вида выпускаемого товара, но и эффективностью выполнения других видов деятельности и может охватывать всю номенклатуру выпускаемой продукции. Еще одним отличием данных понятий является промежуток времени. Конкурентоспособность товара определяется в короткий промежуток времени, так как зависит от предпочтений потребителей, которые краткосрочны и очень изменчивы. Конкурентоспособность фирмы применима к длительному периоду времени.

Таким образом, первые три подхода к определению конкурентоспособности фирмы носят частный характер, так как затрагивают только отдельные аспекты ее деятельности. Причем, каждый из этих подходов ориентирован на определение конкурентоспособности организации на основе мнений и предпочтений потребителей. Ни один из трех подходов не определяет конкурентоспособность фирмы в соответствии с различными ГЗС.

Наиболее полно задачам нашего исследования отвечает четвертый подход к понятию «конкурентоспособность фирмы». Исходя из данного определения, конкурентоспособность организации определяется по степени отражения интересов и достижения целей заинтересованных сторон [31].

Под конкурентоспособностью вуза будем понимать его способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды при имеющихся ресурсах и способностях. Данное определение позволяет объединить в себе конкурентоспособность вуза с точки зрения различных стейкхолдеров, которые являются взаимосвязанными и взаимозависимыми:

1) конкурентоспособность образовательных услуг – совокупность ценовых и качественных характеристик образовательной услуги, которые позволяют удовлетворить запросы потребителей лучше, чем конкуренты (конкурентоспособность вуза с точки зрения ГЗС «Внешние партнеры» и «Клиенты», «Бизнес-сообщество»);

2) конкурентоспособность вуза по отношению к ГЗС «Сотрудники» – его способность привлекать и удерживать работников необходимой квалификации;

3) конкурентоспособность вуза по отношению к ГЗС «Клиенты» и «Внешние партнеры» определяется наличием высокого процента трудоустроенных выпускников, которое может быть достигнуто за счет налаженного сотрудничества вуза с организациями реального сектора экономики и выпуска специалистов в соответствии с качественными требованиями рынка труда;

4) конкурентоспособность вуза по отношению к ГЗС «Общество и Государство» определяется его способностью привлекать необходимые финансовые ресурсы в виде государственного финансирования, грантодателей и иных источников.

С рассмотренными выше понятиями тесно взаимосвязаны такие понятия как «конкурентный потенциал» и «конкурентные преимущества». В научной литературе ведутся дискуссии относительно того, что является основой конкурентоспособности – конкурентный потенциал или конкурентные преимущества, или же конкурентоспособность формирует конкурентные преимущества, или они составляют основу конкурентного потенциала. Не вдаваясь в подробности данных дебатов, обоснуем точку зрения авторов монографии.

По мнению авторов, основой конкурентных преимуществ и конкурентоспособности вуза в целом является конкурентный потенциал. От понятия конкурентный потенциал следует отличать «ресурсный потенциал». Так, ресурсный потенциал – совокупность всех имеющихся у организации ресурсов и способностей. Под конкурентным потенциалом вуза как стейкхолдер-компании будем понимать совокупность ресурсов и способностей, позволяющая вузу удовлетворять разнонаправленные интересы ГЗС в условиях неопределенности внешней среды.

В научной литературе основной трактовкой понятия «конкурентное преимущество» является результат осуществления множества отдельных видов деятельности организации, который достигается за счет применения стратегий снижения затрат или дифференциации (например, [97]). Конкурентные преимущества получает та компания, которая осуществляет стратегически важные виды деятельности с меньшими затратами или более эффективно, чем конкуренты. Данное понимание конкурентных преимуществ является актуальным в рамках школы позиционирования.

В рамках ресурсного подхода, который тесно связан со стейкхолдерской теорией фирмы, конкурентные преимущества организации заключаются в ее «невидимых активах», к которым относятся репутация, товарная марка, знания, опыт и пр. Именно в «невидимых активах» заключается долговечный характер источника конкурентных преимуществ [36].

Конкурентные преимущества вуза как системы, состоящей из всех ГЗС, будут заключаться в его отношениях с каждой конкретной группой стейкхолдеров, которые он сможет достичь используя свой конкурентный

потенциал в совокупности с необходимыми для реализации этого потенциала компетенциями. Устойчивость конкурентных преимуществ будет зависеть от наличия всего потенциала ресурсов, способностей и компетенций у вуза, способности внутренней среды учебного заведения противостоять угрозам внешней среды и воспользоваться ее благоприятными возможностями, также от наличия подобных ресурсов, способностей и компетенций у конкурентов.

Совокупность конкурентных преимуществ в отношении с каждой ГЗС определяют уровень конкурентоспособности вуза. Чем больше конкурентных преимуществ имеет университет, тем выше его уровень конкурентоспособности (и наоборот).

Традиционно конкурентный анализ начинается с определения характера и типа конкуренции в отрасли, в которой действует вуз. Краеугольным камнем анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение ее источников и оценки степени воздействия конкурентных сил.

После определения характера и типа конкуренции на рынке образовательных услуг, необходимо выделить непосредственных конкурентов. Один из способов выделения основных соперников, является сегментация рынка образовательных услуг по конкурентам. В научной литературе существует несколько методов сегментации рынка по конкурентам. Самый распространенный метод сегментации рынка по конкурентам – экспертный [2, 54, 75] и метод двойной сегментации, в качестве средства которого используют функциональные карты [16, 75, 81].

В работе определить основных конкурентов нам помог метод двойной сегментации, основанный на объединении сегментации образовательных услуг по формам обучения и направлениям подготовки. Данный метод прост в использовании и позволяет определить основных конкурентов по специальностям и формам обучения, аналогичным в рассматриваемом вузе. Пример карты сегментирования рынка образовательных услуг по формам обучения и направлениям подготовки студентов представлен в таблице 2.3.2.1.

После анализа конъюнктуры и сегментации рынка образовательных услуг можно переходить к основному этапу конкурентного анализа – расчет конкурентоспособности вузов-конкурентов и сравнение их с основным вузом.

Таблица 2.3.2.1 - Карта сегментирования рынка образовательных услуг по конкурентам

Направления подготовки (специальности)	Форма обучения			
	очная	з аочная	очно -заочная	дистанц ионная
Экономическое				

направление				
Юридическое направление				
.....				

Подробное описание существующих в научной литературе методов оценки конкурентоспособности высших учебных заведений, их преимущества и недостатки приведены в работе Е.В. Белоусовой [9]. Автор применяет факторный анализ для оценки конкурентоспособности вуза и образовательной услуги. Е.В. Белоусова оценку конкурентоспособности вуза проводит с точки зрения потребительского подхода. Среди основных потребителей образовательных услуг она рассматривает выпускников средних школ, техникумов и колледжей, а также их родителей.

Изучение трудов отечественных и зарубежных авторов свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствуют методы оценки конкурентоспособности вуза в рамках стейкхолдерской теории.

Исходя из того, что вуз рассматривается нами как стейкхолдер-компания, то ГЗС вузов-конкурентов те же, что и для исходного вуза. Причем, возможна различная значимость каждой ГЗС для разных вузов, потому что одни и те же стейкхолдеры преследуют разные цели, взаимодействуя с разными вузами. Предъявляемые к вузам-конкурентам одинаковые запросы могут иметь различную важность для данных ГЗС у различных университетов. Для определения весовых коэффициентов стейкхолдеров вузов-конкурентов воспользовались той же методикой, что и при ранжировании ГЗС самого вуза.

Следующий этап анализа конкурентов состоит в определении перечня факторов, по которым производится сравнение вузов-конкурентов. Поскольку вузы могут обладать разными ресурсами и способностями, представляется целесообразным выделить факторы, идентичные для всех конкурентов, и факторы, специфичные для каждого вуза.

Оценка характеристик сравнения проводилась с помощью экспертного метода, где в качестве экспертов выступили представители ГЗС (таблица Е.3 Приложения Е). Причем, представители некоторых ГЗС были одни и те же для всех вузов-конкурентов, а другие представители были индивидуальны для конкретного вуза. В целом, конкурентный анализ вузов проводился аналогично анализу внутренней среды рассматриваемого вуза.

В завершении конкурентного анализа рассчитываются и сравниваются интегральные показатели конкурентоспособности вузов-конкурентов по той же схеме, что и для данного вуза. Наибольшей конкурентоспособностью обладает то учебное заведение, у которого интегральный показатель выше. И соответственно, чем ниже интегральный

показатель конкурентоспособности, тем менее конкурентоспособен вуз как по отношению к каждой ГЗС, так и с позиции всех стейкхолдеров.

Дальнейший анализ ресурсов и способностей позволяет сравнить ресурсы и способности вузов-конкурентов и выделить текущий конкурентный потенциал конкретного вуза, а также увидеть какие ресурсы и способности снижают уровень конкурентоспособности вуза в отношении каждой ГЗС.

В целом схема проведения «стейкхолдерского» конкурентного анализа представлена на рис. 2.3.2.1.

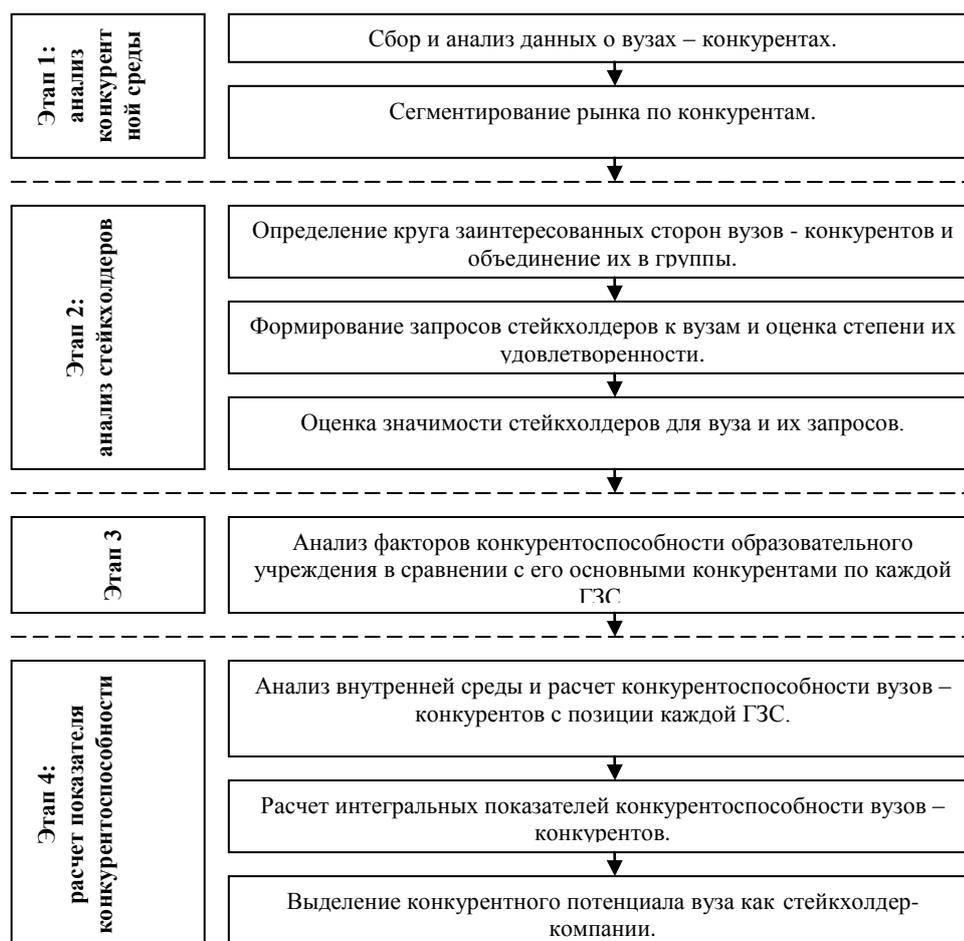


Рисунок 2.3.2.1 - Схема «стейкхолдерского» конкурентного анализа вуза

Отличительной особенностью конкурентного анализа в рамках теории заинтересованных сторон является оценка конкурентоспособности вуза с точки зрения борьбы за ресурсы всех стейкхолдеров, но с учетом их значимости для каждого вуза относительно других ГЗС.

Третий этап SWOT-анализа заключается в исследовании *внешней среды* образовательного учреждения и выявлении возможностей и угроз. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне вуза и понять, какие есть возможности для его развития, а также каких угроз следует опасаться (заранее подготовиться).

Сектор внешних сред охватывает социальные, технологические, экономические, экологические и политические (законные) аспекты, оказывающие влияние на конкурентоспособность [65, 75, 78, 118].

Организационная окружающая среда обычно определяется как широкий спектр сил, действующий извне организации, которые могут повлиять на ее конкурентную результативность. Если бы университет являлся закрытой системой без связи с внешним миром, то его окружающая среда не имела бы никакого значения. Как открытая система вуз подвергается многим воздействиям и вводимым ресурсам извне. Все организации, в том числе и вузы, «импортируют» из внешней окружающей среды такие ресурсы, как финансы, люди, сырье и большинство из них затем «экспортируют» обратно во внешнюю среду в виде товаров и услуг. Любая успешная в конкурентном отношении организация должна опираться на эффективную оценку окружающей среды.

Внешняя среда является источником, питающим вузы ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Образовательное учреждение находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность выживания. Но ресурсы внешней среды: во-первых, не безграничны, а во-вторых, на них претендуют другие учебные заведения, находящиеся во внешней среде, в число которых, в первую очередь, входят и конкуренты. Поэтому всегда существует угроза того, что вузы получают ресурсы в неполном объеме или не получают их вообще. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия вуза с внешней средой, которое позволило бы поддержать его потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей и тем самым давало бы возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Стоит отметить, что образовательное учреждение не может оказывать непосредственное влияние на факторы внешней среды. Однако, они очень сильно воздействуют на само образовательное учреждение и его окружение.

Для того, чтобы анализ окружающей среды был более значимым, внешнюю окружающую среду следует разбить на однородные и управляемые категории. Одним из наиболее эффективных методов решения данной задачи (анализа внешней окружающей среды) является STEEP-анализ [130]. Главное назначение деления внешней среды на категории заключается в избежании переоценки в анализе главных аспектов среды.

Оценка факторов внешней среды университета стейкхолдерами может проводиться по следующему алгоритму:

- 1) производится диагностика развития внешней среды;
- 2) выявляется вероятность появления фактора внешней среды;
- 3) определяется значимость фактора для деятельности университета;

4) устанавливается характер влияния факторов внешней среды на деятельность вуза (позитивное или негативное);

5) дается интегральная оценка благоприятности внешней среды.

Вероятность появления j -го фактора внешней среды (P_j) определяется экспертно в интервале от 0 до 1.

Значимость j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС (Y_j^k) – параметр, позволяющий оценить, насколько важно появление данной ситуации для функционирования вуза с точки зрения его способности удовлетворять запросы данной группы. Значимость фактора изменяется в диапазоне от 0 до 10 (0 – совершенно не важно, 10 – абсолютно важно).

При анализе факторов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность вуза в будущем, следует учитывать не только факторы с высокой вероятностью появления, но и факторы с низкой вероятностью, но высокой значимостью для деятельности университета.

Параметр «характер влияния j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС» (X_j^k) имеет следующие значения («+1» – возможность, «-1» – угроза). Если фактор для данной ГЗС может выступать одновременно как возможность и как угроза (с равной значимостью), то характер влияния можно считать равным «0». Очевидно, что один и тот же внешний фактор с точки зрения одних ГЗС может выступать как возможность, для других ГЗС – как угроза, а для третьих ГЗС может быть незначимым. Форма для работы экспертов представлена в таблице Е.4 Приложения Е.

Ранг j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС (R_j^k) рассчитывается по формуле (6) и позволяет определить уровень благоприятности каждого внешнего фактора для вуза с учетом его значимости для данной ГЗС.

$$R_j^k = P_j \cdot Y_j^k \cdot X_j^k. \quad (6)$$

Под благоприятностью внешней среды вуза как стейкхолдер-компания будем понимать совокупность факторов внешней среды университета, оказывающих влияние на его взаимодействие с заинтересованными сторонами.

В заключении данного этапа проведения SWOT-анализа дается интегральная оценка факторов внешней среды по формуле (7), которая позволяет сделать вывод о благоприятности (или неблагоприятности) внешней среды для вуза с точки зрения ГЗС и их важности для университета:

$$O = \sum_{k=1}^n \left(w_k \cdot \sum_{j=1}^{l_k} R_j^k \right), \quad (7)$$

где w_k - весовой коэффициент k -ой ГЗС;

n - количество ГЗС;

$\sum_{j=1}^{l_k} R_j^k$ - сумма рангов факторов внешней среды для k -ой ГЗС;

l_k - количество значимых факторов внешней среды для k -ой ГЗС.

Если интегральная оценка положительна, то среда, в которой функционирует университет, благоприятна (преобладают возможности), если оценка отрицательна – преобладают угрозы.

Временной ряд значений интегральной оценки факторов внешней среды может свидетельствовать об изменениях, происходящих во внешней среде не только университета, но и его стейкхолдеров, которые под воздействием этих изменений корректируют свои запросы к вузу и их актуальность.

Четвертый этап SWOT-анализа заключается в сопоставлении сильных и слабых сторон вуза и факторов внешней среды. С этой целью составляется итоговая сопоставительная SWOT-матрица. Анализ SWOT-матрицы позволяет ответить на следующие вопросы:

- 1) есть ли у вуза сильные стороны и достоинства?
- 2) делают ли слабые стороны вуз уязвимым в конкурентной борьбе?
- 3) какие слабые стороны необходимо развивать?
- 4) какие возможности вуз может использовать в сочетании со своими ресурсами и способностями?
- 5) какие из этих возможностей являются наилучшими?
- 6) каких угроз нужно опасаться больше всего?
- 7) как минимизировать потери, создаваемые угрозой?

Для получения объективных оценок необходимо установить цепочку связей между сильными и слабыми сторонами вуза, возможностями и угрозами со стороны внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность образовательного учреждения. На практике для установления таких связей используют матрицу SWOT-анализа размерностью «2x2» (таблица 2.3.2.2).

Таблица 2.3.2.2 - Итоговая матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	I	III
Слабые стороны	II	IV

Источник: [19]

Сопоставление каждой пары позиций сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами позволяет сформировать четыре поля, по каждому из которых формируется своя стратегия развития организации.

Поле I: комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей направлена на получение максимальной отдачи последних.

Поле II: комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование возможностей для преодоления существующих недостатков.

Поле III: комбинация сильных сторон и угроз ориентирована на преодоление опасностей из внешней среды за счет внутренних ресурсов.

Поле IV: комбинация слабых сторон и угроз требует выработки такой стратегии, которая бы позволила организации не только укрепить свои позиции, но и предотвратить возможные опасности из внешнего окружения.

Для оценки итоговой матрицы применялась методика, предложенная многими авторами [21, 95], но как отмечалось ранее, авторы данных подходов не учитывали влияние стейкхолдеров на организацию.

На предыдущих этапах SWOT-анализа были определены сильные и слабые стороны образовательного учреждения, а также возможности и угрозы, которые могут повлиять на деятельность вуза с точки зрения различных групп стейкхолдеров. Эти факторы заносятся в опросную таблицу E.5 Приложения E для составления итоговой SWOT-матрицы.

В строке P_j эксперты оценивают вероятность появления j -го фактора внешней среды. Он изменяется в интервале от 0 до 1.

В строке \bar{Y}_j^k отмечается значение коэффициента влияния на деятельность вуза каждой j -ой благоприятной возможности и угрозы с точки зрения k -ой ГЗС. Этот параметр измеряется в пределах от 0 до 1, т.е. $\bar{Y}_j^k = 0,1 \cdot Y_j^k$.

В столбце \bar{N}_i^k оценивается интенсивность (значимость) каждой i -ой сильной и слабой стороны с точки зрения k -ой ГЗС по шкале от 1 до 5, т.е. $\bar{N}_i^k = 0,5 \cdot N_i^k$.

В ячейках a_{ij}^k таблицы E.5 Приложения E эксперт оценивает возможность университета за счет сильных сторон воспользоваться благоприятными возможностями и противостоять угрозам, и, соответственно, возможность слабых сторон препятствовать реализации благоприятных возможностей и повышать риск угроз. Значения могут меняться от 0 до 1 с шагом 0,1. Фактору присваивается значение «1», если он дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз, «0,5» - фактор дает среднюю возможность и «0» - если фактор не оказывает влияния. Для сильных сторон оценка дается со знаком плюс, для слабых сторон – со знаком минус.

Формирование итоговой матрицы (таблица Е.6 Приложения Е) производится по следующим правилам. Оценки экспертов в клетках a_{ij}^k затем транспонируются в оценки A_{ij}^k по формуле (8):

$$A_{ij}^k = a_{ij}^k \cdot \bar{Y}_j^k \cdot P_j \cdot \bar{N}_i^k. \quad 8)$$

Затем производится оценка уровня конкретных благоприятных возможностей и угроз $Y_j^{k'} = \sum_{i=1}^{m_k} A_{ij}^k$, сильных и слабых сторон вуза

$$N_i^{k'} = \sum_{j=1}^{l_k} A_{ij}^k.$$

В заключении, все полученные оценки матрицы умножаем на весовой коэффициент значимости для университета различных ГЗС по формуле (9):

$$N_i^{k''} = N_i^{k'} \cdot w_k, Y_j^{k''} = Y_j^{k'} \cdot w_k, A_{ij}^{k''} = A_{ij}^k \cdot w_k. \quad 9)$$

Получаем итоговую матрицу SWOT-анализа с учетом значимости различных групп стейкхолдеров.

Подробный анализ итоговой SWOT-матрицы университета способствует получению информации о том, какая возможность (угроза) оказала наибольшее влияние на оценку конкретной сильной (слабой) стороны и, наоборот, какая сильная (слабая) сторона оказала наибольшее влияние на оценку конкретной возможности (угрозы). Полученные оценки сильных и слабых сторон позволяют сделать вывод о преимуществах вуза и его серьезных недостатках, о возможностях, открывающихся перед университетом, и угрозах, на которые следует обратить особое внимание. Таким образом определяются итоговые матрицы SWOT-анализа для каждой группы стейкхолдеров.

В завершении четвертого этапа SWOT-анализа рассчитывается сводная оценка положения вуза на рынке образовательных услуг с точки зрения различных ГЗС по формуле (10):

$$S^k = \sum_{i=1}^{m_k} \sum_{j=1}^{l_k} A_{ij}^{k''}. \quad 10)$$

Для перехода к итоговой матрице SWOT-анализа университета в целом, необходимо просуммировать одинаковые комбинации «возможности (угрозы) – сильные (слабые) стороны» и «возможности (угрозы) – слабые (сильные) стороны» по всем итоговым матрицам для всех ГЗС.

Общая сводная оценка положения вуза на рынке образовательных услуг рассчитывается по формуле (11):

$$S = \sum_{k=1}^n S^k. \quad 11)$$

Если сводная оценка отрицательна, то положение вуза на рынке в целом неблагоприятно, если оценка положительна, то положение университета на рынке образовательных услуг в целом благоприятно.

В завершении SWOT-анализа оценивается общее состояние деятельности вуза во внешней среде с позиции каждой ГЗС и в целом по вузу в зависимости от сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз. Для этого все оценки итоговой матрицы SWOT-анализа каждой ГЗС просуммируем по квадрантам (по строкам, а затем по столбцам), а затем просуммируем соответствующие квадранты всех рассматриваемых стейкхолдеров с учетом их значимости и получаем оценку деятельности всего вуза.

В зависимости от сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз можно оценить состояние деятельности вуза (таблица 2.3.2.3).

Таблица 2.3.2.3 - Стратегическая матрица

ВУЗ	Внешняя среда	
	Преобладают возможности	Преобладают угрозы
Преобладают сильные стороны	<i>Идеальная среда функционирования</i>	<i>Гибкое реагирование (компенсация угроз)</i>
Преобладают слабые стороны	<i>Совершенствование деятельности</i>	<i>Ликвидация проблем</i>

Источник: [47, 96]

Идеальная среда функционирования – ярко выражены благоприятные возможности, вуз имеет способности воспользоваться условиями внешней среды, сильные стороны существенны, слабые - отсутствуют или незначимы.

Сфера совершенствования деятельности – благоприятные возможности при больших опасностях, значительное влияние на университет внешних угроз, сильные стороны уравновешиваются слабыми, что ставит под сомнение способность вуза воспользоваться благоприятными возможностями.

Гибкое реагирование (компенсация угроз) – в равной мере присутствуют и возможности и угрозы, выраженные не слишком сильно, вуз обладает достаточными силами, чтобы противостоять угрозам.

Зона ликвидации проблем – низкая оценка благоприятности ситуации при высоких опасностях, университет практически не способен противостоять внешним опасностям, так как слабые стороны преобладают над сильными.

2.3.3 Модификация модели VRIO для оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза

Завершающим этапом инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компания является оценка потенциала ресурсов и способностей как катализаторов его конкурентных преимуществ.

Модель VRIO, впервые предложенная Дж. Барни, является базовым инструментом стратегического анализа в рамках ресурсной теории и представляет собой простую схему анализа ресурсов и способностей фирмы, состоящую из четырех вопросов [146]. Согласно данной модели VRIO все ресурсы и способности оцениваются бинарно («Да»/«Нет») по четырем параметрам (в указанном порядке): ценность (*V*), редкость (*R*), невозпроизводимость (*I*), организованность (*O*). При этом при ответе «Нет», т.е. при отсутствии у анализируемого ресурса некоторого свойства (например, редкости) наличие последующих свойств уже не проверяется.

Value - ценность: позволяют ли фирме ресурсы и способности использовать внешние возможности и нейтрализовывать угрозы.

Rareness - редкость: сколько конкурентов обладают аналогичными ресурсами и способностями.

Instability - воспроизводимость: насколько кому-либо, не обладающему аналогичными ресурсами и способностями, сложно получить к ним доступ.

Organization - организованность: в полной ли мере фирма задействует эти ресурсы и способности для реализации своего конкурентного потенциала.

В рамках ресурсной концепции модель VRIO считается базовым инструментом стратегического анализа (таблица 2.3.3.1).

Таблица 2.3.3.1 - Схема VRIO-анализа

				Результат использования ресурса или способности	Сила/слабость	Экономический результат
ет			ет ↑ ↓	Конкурентная слабость	Слабость	Ниже среднего
а	ет			Конкурентный паритет	Сила	Средний
а	а	ет		Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция	Выше среднего

а	а	а	а	Устойчивое конкурентное преимущество	Сила и устойчивая отличительная компетенция	Выше среднего
---	---	---	---	--------------------------------------	---	---------------

Источник: составлено по [8, 146]

Авторами предложена модифицированная модель VRIO, сущность которой заключается в оценке конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза, необходимых для взаимодействия вуза с каждой ГЗС. Обычно классический VRIO-анализ проводится обособлено от SWOT-анализа, либо затрагивает результаты только первого его этапа - анализа внутренней среды. Особенностью авторской методики является:

- 1) применение количественных оценок параметров ресурсов и способностей;
- 2) модель VRIO используется на завершающем этапе инновационного стратегического анализа вуза, технология и отдельные методы которого разработаны авторами;
- 3) количественные оценки ресурсов и способностей базируются на предыдущих этапах SWOT-анализа (на первом, втором и четвертом этапах).

Предлагаемая авторами модификация модели VRIO состоит в оценке ресурсов и способностей по каждому из четырех свойств по 10-тибальной шкале и дальнейшем сведении их к одному количественному показателю. При этом «0» будет означать полное отсутствие свойства (например, некоторый ресурс абсолютно не редок или очень легко воспроизводим), значение «10» будет, наоборот, свидетельствовать о наличии свойства в полном объеме (абсолютно редок, очень ценен или практически невозпроизводим).

Различная оценка одного и того же ресурса или способности разными стейкхолдерами позволяет дифференцированно оценить их потенциал как катализаторов конкурентного преимущества в отношении каждой ГЗС. В рамках модифицированной модели VRIO ценность, редкость, воспроизводимость и организованность ресурсов и способностей определяется следующим образом.

Ценность есть величина прямо пропорциональная взвешенной оценке важности ресурсов и способностей, полученной в сопоставительной (итоговой) матрице SWOT-анализа, так как ресурс или способность создает конкурентное преимущество, во-первых, только тогда, когда он важен для стейкхолдера, во-вторых, когда он способствует использованию (для достижения целей вуза) благоприятных возможностей внешней среды и препятствует ее угрозам. В этой связи нормируем векторы важности ресурсов и способностей N_i^k так, чтобы перевести их

значения в шкалу от 0 до 10. Ценность ресурсов и способностей рассчитывается по формуле (12):

$$V_i^k = (N_i^k)_{\text{норм}}. \quad (12)$$

Редкость ресурсов и способностей R_i^k определяется по формуле (13) по результатам конкурентного анализа и зависит от наличия данных ресурсов и способностей у конкурентов:

$$R_i^k = 10 - \left(\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (Z_{ij}^k)_{\text{норм}} \right), \quad (13)$$

где $(Z_{ij}^k)_{\text{норм}}$ получается из Z_{ij}^k переводом значений в шкалу от 0 до 10;

m – число основных вузов-конкурентов.

Чем чаще встречается ресурс или способность у конкурентов, тем меньше его редкость, и наоборот.

Воспроизводимость ресурсов или способностей (I_i^k) предлагается определять экспертным путем. Дело в том, что текущая ситуация по состоянию данного фактора у конкурентов не дает оснований для каких-либо выводов о легкости его воспроизводства: задача воспроизводства ресурса перед вузами-конкурентами могла просто не стоять.

Организованность ресурса или способности прямо пропорциональна оценке воплощения. Воплощение фактора у образовательного учреждения стейкхолдеры оценивают с точки зрения своих интересов. А организованность и есть степень задействования фактора для получения конкурентных преимуществ (относительно данной ГЗС). Таким образом, степенью организованности ресурса или способности можно считать нормированную оценку его воплощения, полученную по формуле (14):

$$O_i^k = (Z_i^k)_{\text{норм}}. \quad (14)$$

Суммируя степени выраженности всех четырех свойств фактора по формуле (15), получаем показатель, свидетельствующий о потенциале ресурса или способности как катализаторе конкурентного преимущества в отношении конкретной ГЗС:

$$VRIO_i^k = V_i^k + R_i^k + I_i^k + O_i^k. \quad (15)$$

Показатель потенциала ресурсов и способностей как катализатора конкурентных преимуществ может иметь следующие интервальные значения:

- «0 – 10» - ресурсы и способности вуза представляют конкурентную слабость;
- «10 – 20» - конкурентный паритет;
- «20 – 30» - временное конкурентное преимущество;
- «30 – 40» - устойчивое конкурентное преимущество.

Применение VRIO-анализа позволит вузу определить те ГЗС, относительно которых он занимает конкурентное преимущество. Обладание ценным ресурсом позволит организации расширить круг своих стейкхолдеров.

В завершении VRIO-анализа необходимо обратить внимание на «лишние» сильные и ключевые слабые стороны. Выделение ключевых слабых сторон позволяет понять, в какие ресурсы и способности, из-за которых вуз находится в невыгодном по сравнению с конкурентами положении, необходимо осуществлять инвестиции.

Что касается сильных сторон университета, которые не являются источниками устойчивого конкурентного преимущества, то по отношению к ним возможны два варианта. Во-первых, могут быть сокращены инвестиции в подобные ресурсы и способности; во-вторых, такие сильные стороны могут быть все-таки превращены во временное или устойчивое конкурентно преимущество путем разработки инновационных стратегий [28].

Итак, завершая инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон, VRIO-анализом, получаем объективную оценку конкурентного потенциала вуза, который позволяет ему занять устойчивое или временное конкурентное преимущество на региональном рынке образовательных услуг по отношению к каждой группе стейкхолдеров. Обладание ценным, редким и невоспроизводимым ресурсом позволит вузу расширить круг своих стейкхолдеров.

2.3.4 Базовая схема инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании

Схема инновационного стратегического анализа вуза на основе стейкхолдерской теории (рис. 2.3.4.1) включает модифицированные методы и подходы к сбору и обработке информации, заимствованные из разных школ стратегического менеджмента в зависимости от этапа стратегического анализа [111].

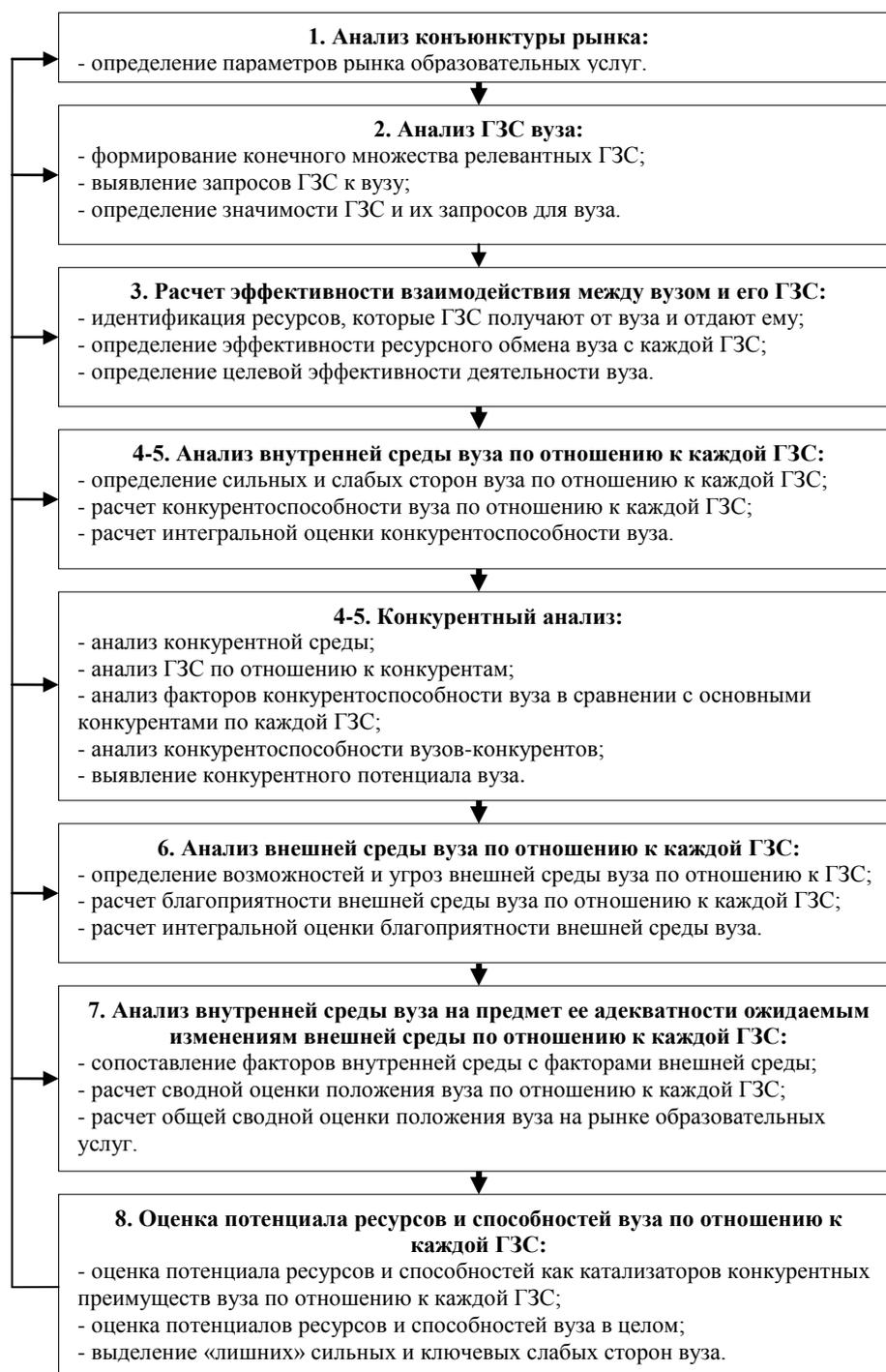


Рисунок 2.3.4.1 - Базовая схема инновационного стратегического анализа вуза на основе теории заинтересованных сторон

Этапы инновационного стратегического анализа вуза имеют специфику в зависимости от вида деятельности, текущего состояния организации и конкретной ситуации на рынке. В то же время последовательность этапов проведения анализа закреплена более жестко. В предложенной схеме инновационного стратегического анализа только анализ внутренней среды проводится параллельно с конкурентным анализом, так как они взаимодополняемы.

Однако, инновационный стратегический анализ вуза может проводиться и не с первого этапа. Это будет зависеть от степени турбулентности внешней среды вуза, изменения запросов ГЗС, целей деятельности университета и пр.

Базовая схема инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании представляет собой последовательность применения специально модифицированных методов и инструментов стратегического анализа, образующих в совокупности инструментальную составляющую теории.

Методика инновационного стратегического анализа вуза на основе теории заинтересованных сторон может применяться или быть доработанной под любое образовательное учреждение, независимо от уровня образования и направлений подготовки, а также с некоторыми корректировками может быть апробирована на предприятиях других сфер деятельности.

Разработанные методы и схема инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании позволяют:

- провести комплексное исследование взаимоотношений вуза с его различными заинтересованными сторонами;
- обеспечить систему управления вузом информацией, необходимой для принятия правильных стратегических решений по повышению эффективности отношений вуза с ГЗС и его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг;
- оценить положение вуза на региональном рынке образовательных услуг относительно различных ГЗС;
- сформулировать ряд рекомендаций по использованию методов инновационного стратегического анализа в вузах, осуществляющих свою деятельность в интересах групп внешнего и внутреннего окружения.

3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ВУЗЕ

С целью апробации разработанной методики проведения инновационного стратегического анализа вуза в полном соответствии с алгоритмом, представленным во второй главе, было проведено исследование рынка образовательных услуг г. Владивостока и Приморского края.

Методика инновационного стратегического анализа была апробирована в 2008 году во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса в рамках проекта стратегического планирования развития вуза. Дальнейший инновационный стратегический анализ будем проводить для этого вуза.

Стратегический анализ государственного образовательного учреждения согласно структуре, описанной во второй главе, целесообразно начинать с краткой характеристики конъюнктуры рынка образовательных услуг Приморского края, которая описана в Приложении Ж.

3.1 Расчет эффективности взаимодействия вуза с его группами заинтересованных сторон

Одним из важных этапов стратегического анализа вуза в рамках стейкхолдерской теории является определение значимости стейкхолдеров для вуза и удовлетворение их запросов.

Различные стейкхолдеры университета были объединены в пять однородных групп. Критерием объединения стейкхолдеров в группы явился характер взаимодействия членов группы с вузом (п. 2.2 монографии) [70, 109].

Мы имеем ГЗС, в отношении которых может проводиться дальнейший стратегический анализ, с целью выявления ресурсов и способностей, сильных и слабых сторон вуза, открывающихся перед университетом возможностей и появившихся угроз внешней среды.

Для решения данных задач нами был применен метод исследования - «мозгового штурма». Участникам обсуждения предлагалось высказать возможно большее количество вариантов решения поставленной перед ними модератором проблемы. Затем из общего числа высказанных идей отобрали наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике и отвечают поставленным требованиям.

В качестве участников выступили эксперты, в состав которых вошли представители органов местной власти, проректоры университета, заведующие кафедрами, преподаватели, учителя и директора школ, колледжей и техникумов, руководители бизнес - структур, представители кадровых агентств, руководители и сотрудники структурных подразделений ВГУЭС, студенты всех форм обучения. Всего присутствовало 78 человек (в среднем по 15 человек по каждой ГЗС). Степень согласованности мнений экспертов и достоверность полученных результатов рассчитаны в Приложении К.

По итогам работы экспертов сформирован перечень запросов к вузу каждой ГЗС, определены ресурсы и способности университета, характеристики корпоративного профиля и факторы внешней среды, которые прямо или косвенно могут оказывать влияние на деятельность

вуза с позиции каждой ГЗС. Вследствие ограниченного количества выделенных экспертами факторов, для дальнейшей оценки во внимание принимались все факторы внешней и внутренней среды вуза, а также рассматривались все его ресурсы и способности.

Затем, матрица данных формировалась по итогам опроса экспертов, проведенного на основе заполнения анкет. Формы опроса экспертов в зависимости от этапов стратегического анализа приведены в Приложении Е.

После обработке анкет были сформированы матрицы данных, содержащих сведения о запросах стейкхолдеров к вузу, степени удовлетворенности каждой ГЗС деятельностью университета, о ресурсах, которые вуз отдает и получает от стейкхолдеров, о сильных и слабых сторонах внутренней среды и внешних возможностях и угрозах высшего образовательного учреждения с позиции каждой ГЗС. Интерпретация полученных данных представлена в последующих этапах стратегического анализа.

На втором этапе стратегического анализа, исходя из важности для вуза запросов его стейкхолдеров и степени их удовлетворенности, была рассчитана важность ГЗС для ВГУЭС (рис. 3.1.1) [70].

Анализ диаграммы на рисунке 3.1.1 свидетельствует о том, что по степени влияния на реализацию стратегических целей, основными стейкхолдерами ВГУЭС являются группы «Бизнес-сообщество» и «Сотрудники». Оценка важности этих групп составила 30% и 29%, соответственно. Данный факт вполне очевиден по следующей причине. Взаимодействие вуза с экономическими субъектами региона является важным фактором его конкурентоспособности. Вуз должен сотрудничать с бизнес-структурами с целью постоянного трудоустройства своих выпускников и на время прохождения учебной практики, вовлечения представителей бизнеса в процесс согласования учебных планов и программ, открытия новых образовательных программ с учетом требований регионального рынка труда и пр. Университет должен предлагать услуги по диагностике профессиональных наклонностей и развитию навыков планирования карьеры [67].

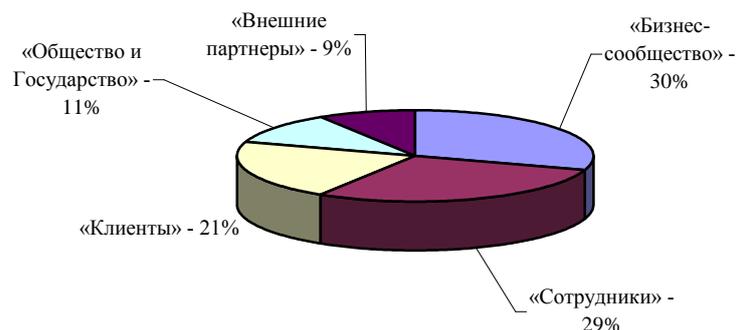


Рисунок 3.1.1 - Важность групп заинтересованных сторон ВГУЭС
Источник: [70]

Большой вес группы «Сотрудники» обусловлен тем, что профессорско-преподавательский и административно-управленческий состав являются главным ресурсом вуза, с помощью которого возможно достижение стратегических целей и удовлетворение интересов всех других ГЗС.

Третью позицию по «лестнице иерархии» занимает группа «Клиенты». Важность данной группы составила 21%. Представители этой группы являются основными потребителями образовательных услуг. За счет удовлетворения запросов и интересов группы «Клиенты», вуз получает коммерческую выгоду, необходимую для его развития. При этом оптимизация финансового результата является не самоцелью, а средством удовлетворения запросов ГЗС в условиях недостаточного государственного финансирования.

Важность группы «Общество» составляет 11%. В первую очередь это связано с изменением методов государственного воздействия на систему образования. Переход системы образования на рыночные рельсы, рост конкуренции на региональном рынке образовательных услуг, отказ государства от роли главного и единственного финансиста стали для вузов основными мотивами для проявления самостоятельной активности.

Самой низкой степенью важности для реализации стратегических целей ВГУЭС обладает группа «Внешние партнеры» - 9%. Удовлетворение интересов представителей данной группы в условиях демографического кризиса и с целью завоевания большей доли рынка является дополнительным гарантом привлечения абитуриентов в вуз.

Как упоминалось ранее, отношения вуза со стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, т.е. как партнерские отношения. Между университетом и его заинтересованными сторонами в настоящий момент уже выстроен определенный ресурсный обмен, который

необходимо не просто учитывать, а можно и нужно повышать его эффективность.

В этой связи эффективность существующего ресурсного обмена между ВГУЭС и ее стейкхолдером является важнейшим индикатором отношений между ними. В то же время именно в отношениях с ГЗС заключены наиболее значимые (в том числе потенциальные) конкурентные преимущества вуза (его отношенческие активы), что определяет важность данного этапа анализа.

В рамках стейкхолдерской теории деятельность вуза направлена на удовлетворение интересов определенных групп, таких как «Бизнес-сообщество», «Сотрудники», «Клиенты», «Общество» и «Внешние партнеры». Так как интересы стейкхолдеров связаны с ресурсами, рассмотрим весь ресурсный обмен, который существует между ВГУЭС и его ГЗС [44] и произведем расчет эффективности данного ресурсного обмена.

Ресурсы, которые вуз получает от стейкхолдеров и отдает им, подробно описаны в Приложении Л. В таблицах М.1 и М.2 Приложения М приведены данные экспертной оценки ресурсного обмена между ВГУЭС и ГЗС.

На основании полученных данных (Приложение М) рассчитаем показатели целевой эффективности ресурсного обмена каждой ГЗС с вузом и, соответственно, университета со всеми его стейкхолдерами. С учетом значимости для стратегических целей вуза ГЗС и на основании данных таблиц М.1 и М.2 Приложения М по формулам (2), (3), (4), указанным в параграфе 2.3, были получены следующие показатели целевой эффективности ресурсного обмена (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1 - Целевая эффективность ресурсного обмена между ВГУЭС и стейкхолдерами

Группы заинтересованных сторон	<i>ЦЭ^к</i>	<i>ЦЭ^к</i>
Бизнес-сообщество	0,54	0,76
Сотрудники	0,76	0,63
Клиенты	0,52	0,46
Общество и Государство	0,62	0,76
Внешние партнеры	0,59	0,57
ВГУЭС, ЦЭ	-	0,64

По результатам оценки целевой эффективности ресурсного обмена между ВГУЭС и его стейкхолдерами, проведенной в рамках разработанной авторами методики, получены следующие результаты.

Интегральный показатель целевой эффективности взаимодействия ВГУЭС со всеми стейкхолдерами составил 0,64. Так как показатель целевой эффективности выше среднего уровня, это позволяет судить о достаточно налаженном ресурсном потоке со стороны внешних и внутренних стейкхолдеров университета. Наибольший вклад в ресурсную базу ВГУЭС, по данным таблицы 3.1.1, вносят группы «Общество» и «Бизнес-сообщество», показатель целевой эффективности для которых составил в среднем 0,76 по каждой группе. С позиции группы «Бизнес-сообщество» достижение такого показателя целевой эффективности произошло за счет предоставления университету таких важных ресурсов, как имидж и информация. Полученный эффект от этих ресурсов составил 2,8 балла по каждому ресурсу (целевой показатель равен 10). Наибольший вклад в ресурсную базу ВГУЭС группой «Общество» внесен за счет предоставления лицензий на осуществление образовательной деятельности, материально-технической базы, частичного финансирования деятельности вуза и закрепления в обществе положительного имиджа университета. Эффект от предоставленных вузу ресурсов составил 1,9, 1,3, 1,3 и 1,2 баллов, соответственно. Следует отметить, что эффект, полученный от одного и того же ресурса, но предоставленный разными группами стейкхолдеров может быть различным. Так, полученный вузом эффект от имиджа, внесенный группой «Общество», ниже, чем группой «Бизнес-сообщество».

Целевая эффективность ресурсного обмена ВГУЭС с группой «Сотрудники» составила 0,63 ед. Сотрудничество вуза с данной группой оценено положительно за счет предоставления таких ресурсов как количество отработанного сотрудниками времени и сформированной корпоративной культуры.

Группа «Внешние партнеры» выполняет цель ВГУЭС только на 57%.

Самый низкий показатель целевой эффективности ресурсного обмена вуза имеет группа «Клиенты». Показатель удовлетворенности вуза полученными от этой группы ресурсами находится на уровне среднего значения, не смотря на то, что важность ресурсов, предоставляемых данной группой является высокой. Снижение показателя целевой эффективности произошло вследствие неудовлетворенности ВГУЭС полученными ресурсами. Так, удовлетворенность вуза оплатой образовательных услуг клиентами составила 5 баллов, имиджем – 6 баллов и будущими кадрами из числа выпускников вуза – 1 балл (наивысшая граница удовлетворенности составляет 10 ед.).

Анализ данных таблицы 3.1.1 также позволяет сделать выводы о том, в отношении каких ГЗС деятельность ВГУЭС является наиболее

эффективной. В целом, целевая эффективность ресурсного обмена каждой группы стейкхолдеров оценена положительно (не менее 50%). Наиболее эффективной деятельностью ВГУЭС была для групп «Сотрудники» и «Общество». Показатель целевой эффективности по этим группам составил 0,76 ед. и 0,62 ед., соответственно. Удовлетворенность «Сотрудниками» всеми полученными ресурсами составляет в среднем 8 баллов. Исключение составляет ресурс – заработная плата. Удовлетворенность сотрудников заработной платой отмечена значением показателя – 6 баллов.

Группа стейкхолдеров «Общество» максимально удовлетворенно такими ресурсами, полученными от ВГУЭС, как налоги и занятость. Это очевидный факт, потому что вуз является государственной организацией и не преследует сокрытия доходов от коммерческой деятельности. Что касается занятости, то выше уже упоминалось о том, что вуз – крупная организация с большим количеством рабочих мест. Показатель целевой эффективности рассматриваемой группы снижен ввиду низкой степени удовлетворенности общества таким ресурсам, как подготовка специалистов по государственному заказу (показатель удовлетворенности составил 5 баллов). И группа «Общество» абсолютно не удовлетворена научными разработками ВГУЭС.

Несколько отстает от предыдущих показатель целевой эффективности группы «Внешние партнеры». Он составил 0,59 ед. Для «Внешних партнеров» высокую степень важности имеют ресурсы – информация и повышение квалификации профессиональных сообществ, но удовлетворенность этими ресурсами оставляет желать лучшего. Так, полученная информация соответствует целям «Внешних партнеров» на 18%, а повышение квалификации – на 9%. Максимально удовлетворены «Внешние партнеры» материально-технической базой вуза и профориентационной работой с учащимися школ, техникумов и других начальных и средних учебных заведений. Не важны для данной группы стейкхолдеров скидки и льготы при поступлении в вуз, хотя в тоже время удовлетворенность таким ресурсом составляет 7 баллов.

Хуже всех удовлетворены работой ВГУЭС такие ГЗС, как «Бизнес-сообщество» и «Клиенты». Показатель целевой эффективности для этих групп определен на уровне 0,54 ед. и 0,52 ед., соответственно. Удовлетворенность каждым ресурсом обеих групп в среднем составляет 6 баллов, кроме ресурса – место проведения досуга, выделенного группой «Клиенты».

Если сравнить показатели целевой эффективности ГЗС и коэффициенты их значимости, то наблюдается следующая ситуация (рис. 3.1.2).

Наиболее важная для достижения стратегических целей ВГУЭС ГЗС «Бизнес-сообщество» имеет наименьший показатель целевой

эффективности ресурсного обмена. Так, группа «Бизнес-сообщество» занимает лидирующую позицию по показателю важности, но показатель целевой эффективности ресурсного обмена составляет 0,54 ед., что соответствует четвертой позиции по «лестнице иерархии» показателя целевой эффективности. В данной ситуации вуз должен направить все усилия на удовлетворение запросов этой группы, в первую очередь связанных с практико-ориентированным обучением студентов, и разработать соответствующую стратегию партнерства.

С другой стороны самый высокий показатель целевой эффективности полученных ресурсов имеет группа «Сотрудники» - 0,76 ед., важность которой является одной из самых высоких, поскольку сотрудники сами являются важнейшим ресурсом для удовлетворения запросов других ГЗС.

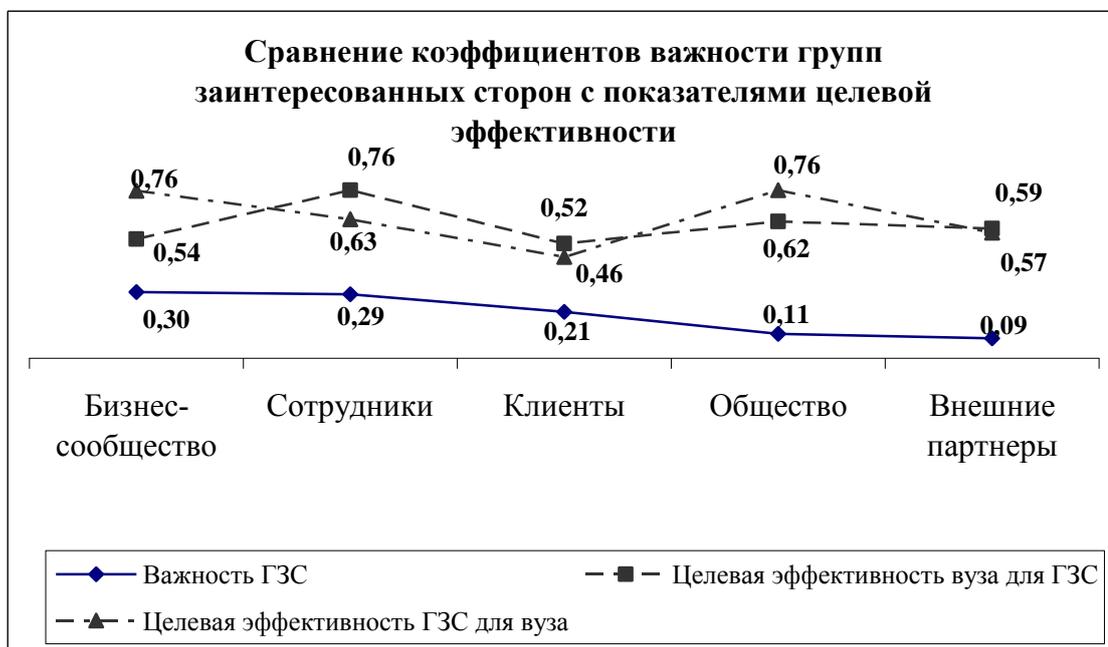


Рисунок 3.1.2 - Диаграмма сравнения коэффициентов важности стейкхолдеров и показателей целевой эффективности ресурсного обмена вуза

Иначе обстоит дело с группой «Клиенты». Коэффициент важности этой группы стейкхолдеров составляет 21%. А показатель целевой эффективности этой группы является самым низким – 0,52 ед. Это свидетельствует о высокой степени неудовлетворенности клиентов работой образовательного учреждения. Студенты, пришедшие во ВГУЭС, ожидали получить намного больше, чем оказалось в действительности. Вуз должен обязательно принять во внимание требования данной группы, так как взаимоотношения с группой «Клиенты» могут негативно сказаться на работе вуза в дальнейшем. В частности, это касается имиджа вуза, они

формируют его, делясь мнением об образовательном учреждении с друзьями, знакомыми и пр.

Группы стейкхолдеров «Общество» и «Внешние партнеры» имеют высокие показатели целевой эффективности. Показатель целевой эффективности ресурсного обмена группы «Общество» составил – 0,62 ед., а группы «Внешние партнеры» - 0,59 ед. Но эти группы менее важны для деятельности ВГУЭС. Коэффициенты важности этих ГЗС составили 11% и 9%, соответственно.

Анализ диаграммы на рис. 3.1.2 позволяет провести сравнение показателей целевой эффективности отданных вузу ресурсов и ресурсов, полученных от него каждой ГЗС.

По ГЗС «Бизнес-сообщество» целевая эффективность группы (0,54 ед.) ниже целевой эффективности взаимодействия вуза с этой группой (0,76 ед.). Это говорит о том, запросы группы «Бизнес-сообщество» удовлетворены не в полной мере. Предъявляемые группой «Бизнес-сообщество» запросы к ВГУЭС, такие как разработка адаптированных программ повышения квалификации под задачи предприятий, развитие системы прохождения практик на предприятиях, привлечение преподавателей-практиков для проведения занятий, разработка механизма развития компетенций выпускника, соответствующих современным требованиям работодателя, имеют высокую важность [70], но низкую степень удовлетворенности.

Целевая эффективность ГЗС «Сотрудники» (0,76 ед.) выше показателя целевой эффективности отданных вузу ресурсов этой группой (0,63 ед.). Университет вкладывает все силы и средства на удовлетворение запросов этой группы. Высокий показатель удовлетворенности имеют такие основные запросы сотрудников, как материальная удовлетворенность, наличие социальных гарантий, комфортные условия труда и пр. В свою очередь, отдача ресурсов вузу этой группой стейкхолдеров является недостаточной. ВГУЭС лишь на 50% удовлетворен такими ресурсами, получаемыми от сотрудников, как участие в подготовке выпускника, консалтинговые услуги и расширение ассортимента предлагаемых услуг. Далеко не все преподаватели успешно адаптируются к новым требованиям в подготовке студентов. В вузе недостаточно налажен процесс оказания консалтинговых услуг преподавателями.

Ресурсный обмен ВГУЭС с ГЗС «Клиенты» смещен в пользу стейкхолдера. Целевая эффективность группы «Клиенты» (0,52 ед.) превышает целевую эффективность взаимодействия вуза с этой группой (0,46 ед.) на 0,06 ед. Полученный результат свидетельствует о том, что университет создает все условия для того, чтобы студенты всех форм и программ обучения получили «полноценное» обучение. Вуз имеет лучшую среди вузов г. Владивостока и Приморского края материально-

техническую базу, студенты имеют возможность участвовать во всех стипендиальных программах, созданы комфортные условия обучения, предоставляется общежитие и пр. Вследствие демографического спада и ужесточенной конкуренции на рынке образовательных услуг Приморского края, усиливается конкуренция за финансовые ресурсы студентов. В целях удержания и повышения доли рынка образовательных услуг, вуз предоставляет различные скидки и льготы при оплате за обучение, вследствие чего не дополучает финансовую выгоду. Также, заканчивая обучение, лишь незначительная часть выпускников остается работать в вузе на различных должностях. Причиной проблемы является низкая заработная плата и непрестижность профессии «преподавателя».

При осуществлении ресурсного обмена с группой «Общество», вуз имеет большую пользу, нежели сама группа «Общество». Целевая эффективность взаимодействия вуза с этой группой (0,76 ед.) превышает целевую эффективность группы «Общество» (0,62 ед.) на 0,14 ед. Вуз от группы «Общество» получает ресурсов больше¹⁴, чем отдает ей взамен. Низкий показатель целевой эффективности группы «Общество» обусловлен полной неудовлетворенностью новыми научными разработками ВГУЭС и 50% удовлетворенностью подготовкой специалистов по государственному заказу.

Ресурсный обмен является сбалансированным (в терминологии Петрова) [89] только в отношении одной группы стейкхолдеров – «Внешние партнеры». Показатель целевой эффективности отданных и полученных ресурсов этой группы приблизительно одинаков и в среднем составляет 0,58 ед.

Целевая эффективность ресурсного обмена ВГУЭС со всеми ГЗС незначительно смещена в пользу вуза (если посчитать сумму разниц в целевой эффективности ГЗС и вуза для всех стейкхолдеров, то она равна 0,15 ед.). В силу естественной погрешности экспертных оценок можно считать, что в целом ресурсный обмен между ВГУЭС и его ГЗС является сбалансированным. Нарушение ресурсного баланса по отдельным группам в их сторону компенсируется за счет ресурсов, полученных от других ГЗС.

Вуз достигнет максимальной целевой эффективности, когда сможет удовлетворить запросы всех ГЗС в максимальном объеме. Однако, в реальных экономических условиях это невозможно. Причем, удовлетворение интересов одной группы может противоречить интересам другой группы. Также, на степень удовлетворения интересов стейкхолдеров сказывается ограниченность ресурсной базы вуза. Поэтому целью исследования является выявление потенциальной возможности

¹⁴ В данном контексте «больше» означает не количественное превосходство, а высокую важность и высокую степень удовлетворенности ресурсом.

повышения эффективности взаимодействия вуза с группами его внешнего и внутреннего окружения.

Результатом применения авторской методики оценки целевой эффективности являются показатели целевой эффективности каждой ГЗС и интегральный показатель целевой эффективности вуза. Первый показатель позволяет судить об эффективности деятельности вуза для каждой группы стейкхолдеров. Интегральный показатель целевой эффективности взаимодействия вуза со стейкхолдерами позволяет учесть разнонаправленные интересы ГЗС вуза, важность этих групп для деятельности университета и определить эффективность деятельности университета в целом с различных точек зрения.

На основании этих показателей может проводиться сравнение одной организации в разные временные интервалы, а также сравнение организаций–конкурентов между собой.

3.2 Модифицированный SWOT-анализ

Анализ внутренней среды вуза по отношению к каждой ГЗС

Анализ внутренней среды начинается с выделения основных характеристик корпоративного профиля образовательного учреждения. Затем все характеристики корпоративного профиля вуза оцениваются экспертами в соответствии с авторской методикой проведения инновационного стратегического анализа университета, описанной в параграфе 2.3.

Анализ внутренней среды университета проводился на специальной сессии стратегического планирования ВГУЭС, на которую были приглашены представители всех пяти ГЗС.

Сводный перечень характеристик корпоративного профиля, по которым велась оценка сильных и слабых сторон представлен в Приложении Н.

В таблицах О.1–О.5 Приложения О представителями различных групп стейкхолдеров приведены экспертные оценки сильных и слабых сторон вуза, на основании которых можно сделать следующие выводы. С точки зрения экспертов группы «Бизнес-сообщество», самыми сильными сторонами ВГУЭС является «специализация вуза – «бизнес-образование»» и «востребованность выпускников вуза на рынке труда». Ранг каждой характеристики составляет по 40 баллов. Следует заметить, что важность этих характеристик для группы «Бизнес-сообщество» оценена в 10 баллов каждая, а воплощение – по 4 балла. Вторую позицию занимают характеристики «международные стажировки ППС» и «материально-техническая база». Ранг этих сильных сторон определен на уровне 25 и 24 баллов, соответственно. Снижение ранга произошло вследствие низкой значимости по первой характеристики (5 баллов) и невысокой оценки

воплощения (3 балла) по второй характеристики. Таким образом, «международные стажировки ППС» являясь самой сильной стороной ВГУЭС с точки зрения ГЗС «Бизнес-сообщество», имеют среднюю значимость для этой группы стейкхолдеров. «Квалификация профессорско-преподавательского состава» оценена рассматриваемой группой стейкхолдеров в 20 баллов. Данная характеристика корпоративного профиля ВГУЭС имеют максимальную оценку значимости для этой группы, а оценка воплощения – 2 балла. Не значительный вклад в формирование конкурентоспособности вуза вносят «учебно-методическая база», рекламная деятельности образовательного учреждения и качество образовательных услуг. Ранг этих характеристик составляет 16, 15 и 0 баллов, соответственно. Слабыми сторонами ВГУЭС для группы «Бизнес-сообщество» являются: «наличие выпускников ВГУЭС на ведущих должностях во властных и бизнес-структурах» и «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики». Вузу следует обратить особое внимание на развитие этих характеристик, потому что они являются одними из самых важных для группы «Бизнес-сообщество».

Сильной стороной ВГУЭС с точки зрения группы «Сотрудники» и вносящий наибольший вклад в формирование конкурентоспособности вуза является характеристика «осуществление процесса стратегического управления вузом». Ранг этой стороны равен 50 баллов. Также высокий ранг имеют следующие характеристики «материально-техническая база» (45 баллов) и «имидж вуза» (40 баллов). Среди всех характеристик корпоративного профиля, выделенных сотрудниками и преподавателями вуза, обладающих высокой значимостью, можно выделить: «динамику развития вуза», «квалификацию сотрудников и преподавателей» и «систему управления персонала». Все эти характеристики взаимосвязаны между собой. Но они имеют разную оценку воплощения. Так, «динамика развития вуза» и «квалификация сотрудников и ППС» оценены как незначительные сильные стороны. А «система управления персонала» является одной из достаточно слабых сторон. Оценка воплощения равна -3 балла. Также слабой стороной вуза является «организационная культура». Ее оценили в -2 балла. Значимость этой характеристики для группы «Сотрудники» установлена на уровне 8 баллов.

«Материально-техническая и учебно-методическая база» и «инфраструктура вуза» являются сильными сторонами ВГУЭС с позиции ГЗС «Клиенты». Ранг этих характеристик высокий, 50 и 40 баллов, соответственно. Далее по «лестнице» привлекательности расположились «клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами», «современные образовательные технологии» и «финансовая доступность образовательных программ». Эти характеристики являются незначительными сильными сторонами вуза, но считаются наиболее

значимыми для «Клиентов». Слабыми сторонами ВГУЭС, по мнению группы «Клиенты», являются «наличие мест в общежитие» и «организация практик студентов». Эти характеристики внутренней среды вуза имеют высокую значимость (10 баллов).

ГЗС ВГУЭС «Внешние партнеры» оценивала только наиболее значимые для них характеристики корпоративного профиля. Так, сильной стороной вуза является материально-техническая база (5 баллов). Ранг этой характеристики составил 45 баллов. Затем идет «образовательный округ», «многообразие форм и уровней подготовки» и «возможность личностного развития». Вклад этих характеристик в формирование конкурентоспособности вуза составил 40 баллов по каждой. «Узкий спектр научных направлений» и «организационная культура» являются слабыми сторонами образовательного учреждения. Их ранг составляет -20 и -40 баллов, соответственно.

Эксперты группы «Общество» не поставили ни одной характеристике корпоративного профиля максимальной оценки воплощения. Это не говорит о том, что у вуза нет сильных сторон. Группа «Общество» выставляет более высокие требования к деятельности вуза по сравнению с другими ГЗС. Наиболее высокий ранг получила характеристика «создание разноуровневых образовательных программ» (40 баллов). По 32 балла оценены «безопасность и комфортность обучения, проживания, отдыха» и «материально-техническая база». Самыми значимыми для группы «Общество» являются такие характеристики, как «прозрачность и открытость вузовских процессов и доступность информации», «соответствие качества образования международным стандартам», «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики» и «изучение рынка труда, регулирование спроса». Все перечисленные характеристики, за исключением последней, оценены группой «Общество» как незначительные сильные стороны. Последняя характеристика оценена как самая слабая сторона (оценка воплощения -5 баллов, ранг характеристики -50 баллов). Данной группой стейкхолдеров было выделено еще две достаточно слабых стороны: «возможность индивидуальной траектории развития» (-28 баллов) и «работа на последнем курсе обучения» (-36 баллов).

Поскольку разные ГЗС имеют различные, зачастую даже противоречивые запросы к вузу, то и их оценки одних и тех же характеристик корпоративного профиля могут существенно отличаться. Более того, одна и та же характеристика может быть сильной стороной с точки зрения одних ГЗС, слабой стороной с точки зрения других, а третьи ГЗС могут ее вообще не выделять.

Так, например, характеристика корпоративного профиля ВГУЭС «материально-техническая база» выделена всеми ГЗС. Для группы «Клиенты» значение ранга характеристики составило 50 баллов, для

группы «Внешние партнеры» и «Персонал» - по 45 баллов, для группы «Общество» - 32 балла и для группы «Бизнес-сообщество» - 24 балла. «Квалификация ППС» оценена группой «Внешние партнеры» в 30 баллов, группами «Бизнес-сообщество» и «Персонал» по 20 баллов каждая. «Сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики» оценена группой «Бизнес-сообщество» как существенная слабая сторона, а группой «Общество» - как нейтральная сторона (оценка воплощения 0). Это говорит о том, что группа «Бизнес-сообщество» взаимодействует с вузами и более реалистично оценивает ситуацию, нежели группа «Общество». Также это связано с разнонаправленностью запросов, с их удовлетворенностью и степенью важности для самих ГЗС. Степень удовлетворенности запросов по этой характеристике в группе «Бизнес-сообщество» значительно ниже, чем в группе «Общество». Наиболее значимыми запросами, предъявляемыми группой «Бизнес-сообщество», являются «развитие ППС, привлечение преподавателей-практиков» и «соответствие образовательных программ современным требованиям рынка». Вес этих запросов составил 9,5% и 6,7%, соответственно. Самым важным запросом группы «Общество» является «ориентированность структуры выпуска вуза на потребность рынка труда». Значимость этого запроса равна 5,8% [70].

Большинство характеристик корпоративного профиля вуза были индивидуальны для каждой ГЗС.

Исходя из оценки сил и слабостей университета, характеристики корпоративного профиля были разделены на четыре группы: высокоценный актив университета; проблемы, требующие внимания; балласт; бесполезные усилия (Приложение П).

Подводя итог анализа сильных и слабых сторон ВГУЭС, можно сделать следующие выводы:

1) С позиции группы «Бизнес-сообщество» ценным активом вуза являются «специализация вуза – «бизнес-образование», «востребованность выпускников на рынке труда», «квалификация ППС» и «материально-техническая база». Эти характеристики необходимо сохранять и развивать, потому что они вносят наибольший вклад в формирование конкурентоспособности вуза. Основные проблемы, по мнению экспертов группы «Бизнес-сообщество», заключаются в сотрудничестве вуза с организациями реального сектора экономики, в наличие выпускников ВГУЭС на ведущих должностях и качестве образовательных услуг. Вузу необходимо уделять особое внимание этим проблемам и должен приложить усилия для перевода этих характеристик в свой «ценный актив». «Международные стажировки ППС», «учебно-методическая база» и «рекламная деятельность» являются «бесполезными усилиями» вуза, т.е. имея высокие оценки воплощения, эти характеристики почти не интересуют группу «Бизнес-сообщество». Поэтому для удовлетворения

запросов данной группы стейкхолдеров эти характеристики не имеют значения. Следует отметить, что ни одна группа стейкхолдеров не выделила характеристики корпоративного профиля вуза, которые бы имели низкие оценки важности и воплощения, т.е. являлись бы «балластом» вуза.

2) Выделенные группой «Сотрудники» характеристики внутренней среды вуза, за исключением двух характеристик «система управления персоналом» и «организационная культура», являются ценным активом вуза. Эти две характеристики требуют особого внимания со стороны менеджмента, так как они имеют высокую оценку важности для данной группы стейкхолдеров, но в вузе развиты не достаточно хорошо и являются его слабыми сторонами.

3) С точки зрения группы «Клиенты» ценным активом вуза являются «финансовая доступность образовательных программ», «материально-техническая база», «клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами», «многоступенчатая система подготовки», «современные образовательные технологии», «инфраструктура вуза» и «система интеграции иностранных студентов». Группа «Клиенты» выделила следующие проблемы ВГУЭС, которым необходимо уделять первостепенное значение в силу их высокой важности для данной группы – «организация практик студентов», «наличие мест в общежитии» и «система оценки преподавателя студентами».

4) Группа «Общество» считает ценным активом ВГУЭС такие его сильные стороны, как «разноуровневые образовательные программы», «прозрачность вузовских процессов», «соответствие качества обучения и образования международным стандартам», «соответствие заявленных вузом специальностей его возможностям», «материально-техническая база» и «безопасность и комфортность обучения, проживания и отдыха». Основные проблемы ВГУЭС, по мнению группы «Общество», связаны с конкурентоспособностью выпускников на рынке труда. Эксперты данной группы считают, что вуз должен приложить усилия для привлечения преподавателей–практиков, разработать механизмы взаимодействия с организациями, как для прохождения практики студентов, так и для их дальнейшего трудоустройства. «Адаптивность выпускников» и «навыки построения карьеры» имеют высокую оценку воплощения, но мало важны для группы «Общество». Поэтому с точки зрения этой группы, являются «бесполезными усилиями» ВГУЭС.

5) Высокоценным активом ВГУЭС, по мнению группы «Внешние партнеры», считаются такие сильные стороны университета, как «наличие образовательного округа», «многообразие форм и уровней образовательных программ», «возможность личностного развития», «квалификация ППС», «материально-техническая база» и «имидж вуза». Перечисленные характеристики являются сильными сторонами вуза и

имеют высокую оценку важности для группы «Внешние партнеры». Данная ГЗС считает, что основными проблемами вуза, требующими внимания, являются «организационная культура вуза» и «узкий спектр научных направлений».

Используя данные таблиц О.1 – О.5 Приложения О по формуле (5) была рассчитана интегральная оценка конкурентоспособности образовательного учреждения, исходя из сил и слабостей его деятельности с точки зрения ГЗС и важности этих групп для университета.

Интегральная оценка конкурентоспособности ВГУЭС в 2008 году составила 149 баллов, т.е. в университете преобладают сильные стороны. При этом оценка конкурентоспособности ВГУЭС, данная группой «Персонал», составила 171 балл, группой «Внешние партнеры» - 159 баллов, группой «Бизнес-сообщество» - 151 балл, группой «Клиенты» - 140 баллов и группой «Общество и Государство» - 96 баллов.

Конкурентный анализ

Исследование конъюнктуры рынка образовательных услуг, представленное в Приложении Ж, показало, что, несмотря на интенсивный рост рынка образовательных услуг, вузы г. Владивостока осуществляют свою деятельность в неблагоприятных условиях внешней среды, к которым, прежде всего, относится обострение конкуренции.

Первым этапом проведения исследования конкурентоспособности вуза является сегментирование рынка по конкурентам и выделение наиболее опасных соперников на рынке образовательных услуг Приморского края. Сегментация рынка образовательных услуг в рамках нашей работы проводилась по направлениям подготовки и формам обучения, совпадающих с направлениями подготовки ВГУЭС, так как характер конкуренции и влияние со стороны разных вузов зависит от специальностей и направлений подготовки. При выборе вуза абитуриент ориентируется исходя из вузов, которые имеют либо одинаковые направления подготовки, либо по наибольшей близости специальности. Так, проводя сегментацию рынка образовательных услуг по конкурентам для ВГУЭС, нами были исключены такие вузы, как Владивостокский государственный медицинский университет, Дальневосточная государственная академия искусств, Тихоокеанский военно-морской институт имени С.О. Макарова и Юридический институт МВД России. Они осуществляют подготовку специалистов по специфическим направлениям, отличным от направлений подготовки ВГУЭС. Сегментирование рынка образовательных услуг Приморского края по конкурентам приведено в Приложении Р.

Немаловажным показателем при выборе конкурентов является организационно-правовая форма собственности. На рынке

образовательных услуг Приморского края лидирующую позицию занимают государственные вузы.

По данным Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки в Приморском крае функционирует 16 высших учебных заведений, из которых 12 государственных вузов и 4 негосударственных вуза, 37 филиалов вузов, в том числе 4 филиала государственных центральных вузов.

Основная доля рынка по специальностям, аналогичным ВГУЭС, принадлежит ДВГУ, ВГУЭС, ДВГТУ и ТГЭУ¹⁵ (таблица 3.2.1).

Таблица 3.2.1 - Рыночная доля вузов г. Владивостока

ВУЗ	Доля рынка (%), (рассчитана по данным, полученным в самих вузах)		
	2008г.	2007г.	2006г.
ДВГУ	32	33	33
ВГУЭС	24	27	25
ДВГТУ	13	15	14
ТГЭУ	13	10	10,7
Дальрыбвтуз	5,8	4	4,2
МГУ им. адм. Г.И. Невельского	4,6	4,5	4,5
Российская таможенная академия	1,8	1,7	2,6
прочие вузы	6	5	5
Итого	100	100	100

Основными конкурентами ВГУЭС на рынке образовательных услуг Приморского края являются ДВГУ, ДВГТУ и ТГЭУ. Этот результат подтверждает кластерный анализ рынка образовательных услуг Приморского края (метод Уорда и метрика - квадратическое евклидово

¹⁵ ДВГУ – Дальневосточный государственный университет

ДВГТУ – Дальневосточный государственный технический университет им. В.В. Куйбышева

ТГЭУ – Тихоокеанский государственный экономический университет

расстояние) и расчет индекса Линда [9], который свидетельствует о том, что на анализируемом рынке образовательных услуг господствуют 4 перечисленных выше вуза.

Итак, олигополию рынка образовательных услуг Приморского края составляют ДВГУ, ВГУЭС, ДВГТУ и ТГЭУ. Дальнейший конкурентный анализ будет проводиться с позиции этих четырех вузов.

После выявления основных вузов-конкурентов, определения перечня характеристик корпоративного профиля, перешли к непосредственной оценке конкурентоспособности вузов. При оценке конкурентоспособности вузов-конкурентов использовались те же характеристики внутренней среды, что и для ВГУЭС. Экспертная оценка характеристик корпоративного профиля вузов-конкурентов с позиции различных ГЭС приведена в Приложении С.

На основании данных Приложения С были рассчитаны частные показатели конкурентоспособности вузов-конкурентов ВГУЭС с позиции различных ГЭС и интегральный показатель конкурентоспособности каждого вуза. Полученные результаты приведены в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 - Балльная оценка конкурентоспособности вузов на основе стейкхолдерской теории

Группы заинтересованных сторон	ВУЗ			
	В ГУЭС	Д ВГУ	Т ГЭУ	Д ВГТУ
«Бизнес-сообщество»	1 51	1 92	1 85	1 19
«Сотрудники»	1 71	1 15	5 4	6 5
«Клиенты»	1 40	9 0	6 5	1 03
«Общество и Государство»	9 6	1 14	5 2	7 5
«Внешние партнеры»	1 59	1 65	1 50	1 19
Интегральный показатель конкурентоспособности	1 49	1 37	1 04	9 4

Удобным инструментом сравнения полученных результатов является лепестковая диаграмма конкурентоспособности (рис. 3.2.1), позволяющая легко провести анализ уровня конкурентоспособности вузов по различным ГЭС.

В ходе исследования конкурентоспособности рассматриваемых вузов были получены следующие результаты.

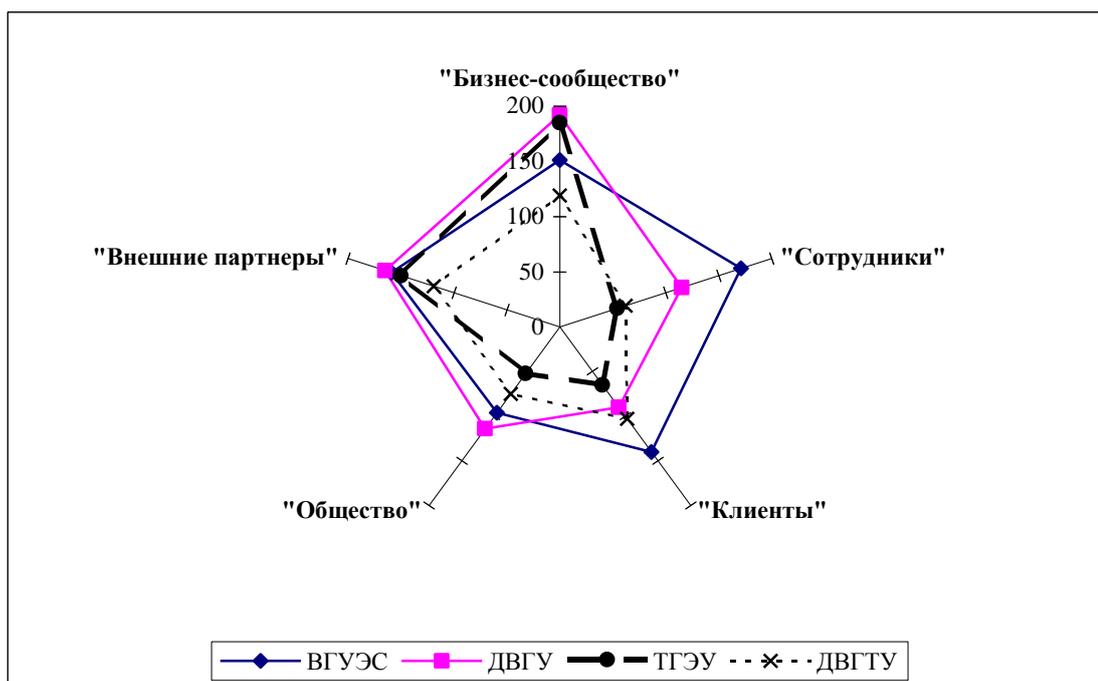


Рисунок 3.2.1 - Диаграмма конкурентоспособности вузов по различным группам стейкхолдеров

Конкурентный анализ ВГУЭС, ДВГУ, ТГЭУ и ДВГТУ, проведенный группой «Бизнес-сообщество» показал, что лучшее конкурентное положение имеет ДВГУ (192 балла). Следом идет ТГЭУ, уступая ДВГУ 7 баллов. На третьей позиции стоит ВГУЭС (151 балл). Низкий уровень конкурентоспособности по данной группе стейкхолдеров имеет ДВГТУ (119 баллов). Расстановка вузов-конкурентов в такой последовательности обусловлена следующими оценками характеристик корпоративного профиля вузов. Так, ВГУЭС имеет превосходство над остальными вузами только по двум факторам: «специализация вуза «бизнес-образование»» и «международные стажировки ППС». Причем, ВГУЭС имеет значительное превосходство по первому фактору. Ранг характеристики второго фактора на 5 баллов превышает ранг ДВГУ, на 17 баллов – ДВГТУ и на 18 баллов – ТГЭУ. Лучшей материально-технической базой, по оценкам группы «Бизнес-сообщество», обладает ТГЭУ (27 баллов). ВГУЭС по оценке этой характеристики расположился на втором месте (24 балла). Затем идет ДВГУ (16 баллов) и ДВГТУ (0 баллов). Согласно оценкам экспертов группы «Бизнес-сообщество», самый квалифицированный профессорско-преподавательский состав собран в ДВГТУ. Причем оценка данной характеристики превосходит оценку по другим вузам в среднем на 20 баллов (т.е. наполовину выше вузов-конкурентов). «Учебно-методическая база» и «рекламная деятельность вузов» оценена рассматриваемой группой стейкхолдеров примерно одинаково по всем вузам и установлена в

среднем на уровне 14 и 15 баллов, соответственно. Наиболее качественные образовательные услуги предоставляет ДВГУ, вследствие чего этот вуз также отмечен высоким показателем востребованности выпускников на рынке труда. Значительно снизил свою конкурентоспособность ВГУЭС, по мнению группы «Бизнес-сообщество», из-за таких слабых сторон, как «наличие выпускников вуза на ведущих должностях» и «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики». По первой характеристике превосходство имеет ДВГУ и ТГЭУ, но и они имеют невысокий ранг характеристики (16 баллов из 50). Ранг второй характеристик в ДВГУ и ТГЭУ – 0 баллов, в ДВГТУ – -9 баллов. Проведенный группой «Бизнес-сообщество» анализ конкурентоспособности вузов позволяет выделить ключевые факторы успеха ВГУЭС, которыми является «специализация вуза «бизнес-образование»» в связи с высоким показателем значимости для группы стейкхолдеров и со значительным превосходством данной характеристики во ВГУЭС. В силу низкой значимости для группы «Бизнес-сообщество» характеристики «международные стажировки ППС», выделение этой сильной стороны вуза в ключевые факторы успеха является не целесообразным.

С позиции группы «Сотрудники» по уровню конкурентоспособности лидирующее положение занимает ВГУЭС (171 балл), несмотря на самые низкие показатели рангов характеристик «эффективность организационной культуры» и «система управления персоналом», данный вуз выигрывает за счет вовлеченности сотрудников и ППС в процесс стратегического управления, материально-технической базы и развитой инфраструктуры. Данные характеристики оценены в 50, 45 и 32 балла, соответственно, и, безусловно, являются ключевыми факторами успеха ВГУЭС в данной ГЗС. По «имиджу» вуза и его «динамике развития» значительное конкурентное преимущество имеет ВГУЭС и ДВГУ. Ранги этих характеристик установлены на уровне 40 баллов и 30 баллов по каждому вузу, соответственно. По данным характеристикам внутренней среды вузов третью позицию занимает ТГЭУ, и на последнем месте – ДВГТУ. Группа «Сотрудники», так же, как и группа «Бизнес-сообщество» считает, что самый квалифицированный профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий и производственный персонал собран в ДВГТУ. На втором месте по данной характеристике расположен ДВГУ. Третье место разделили ВГУЭС и ТГЭУ.

Похожая картина сложилась с группой «Клиенты». Лучшим вузом по потребительским параметрам считается ВГУЭС. Уровень конкурентоспособности ВГУЭС по оценке группы «Клиенты» равен 140 баллов, что превышает уровень конкурентоспособности ДВГУ на 50 баллов, ТГЭУ – на 75 баллов и ДВГТУ – на 37 баллов. Значительное

превосходство ВГУЭС над другими вузами достигнуто за счет лучшей материально-технической базы, развитой инфраструктуры и клиентоориентированного подхода в работе с абитуриентами. Высокая значимость этих характеристик для стейкхолдеров и их значительный вклад в формирование конкурентоспособности университета позволяют считать их ключевыми факторами успеха при сотрудничестве с группой «Клиенты». ТГЭУ, занимая лидирующую позицию по таким характеристикам корпоративного профиля, как «современные образовательные технологии», «финансовая доступность образовательных программ» (за счет большого по сравнению с другими вузами количества бюджетных мест) и «организация практик студентов», не смог подняться выше третьей позиции в своей сводной оценке конкурентоспособности. По перечисленным характеристикам, за исключением «организации практик студентов», на второй позиции расположился ВГУЭС, затем идет ДВГТУ и ДВГУ. Хотя по характеристике «применение современных образовательных технологий в учебном процессе» ДВГТУ уступает ДВГУ на 9 баллов. Вклад остальных характеристик корпоративного профиля в формирование конкурентоспособности вузов приведен в Приложении С.

Что касается группы «Общество», то наиболее конкурентоспособным оказался ДВГУ. Результаты, приведенные в Приложении С, свидетельствуют о конкурентном преимуществе данного вуза за счет лучшей «материально-технической и информационной базы» и предоставления «разноуровневых образовательных программ». Следом идет ВГУЭС, придерживаясь ранга, равного рангу ДВГУ по характеристике «создание разноуровневых образовательных программ». Из-за недостаточно развитого сотрудничества вуза с организациями реального сектора экономики вуз занимает вторую позицию. Уступая ВГУЭС, на третьем месте расположился ДВГТУ и на четвертом месте – ТГЭУ. «Безопасность и комфортность обучения, проживания и отдыха» позволяют ВГУЭС занять лидирующую позицию в этой области. Также, с точки зрения ГЗС «Общество», лучше всех качество образования соответствует международным стандартам во ВГУЭС, нежели в ДВГУ, ДВГТУ и ТГЭУ. Эти две характеристики являются одними из наиболее важных для удовлетворения интересов группы «Общество». Таким образом, «безопасность и комфортность обучения, проживания и отдыха» и «соответствие качества образования международным стандартам» являются ключевыми факторами успеха ВГУЭС для группы стейкхолдеров «Общество». Несмотря на то, что такие характеристики, как «адаптивность выпускников, формирование необходимых компетенций» и «формирование навыков построения карьеры» имеют высокую оценку ранга конкурентоспособности во ВГУЭС, они малозначимы для рассматриваемой группы стейкхолдеров. Подробный анализ характеристик корпоративного профиля вузов-конкурентов приведен в Приложении С.

Конкурентный анализ вузов с позиции ГЗС «Внешние партнеры» показал, что на первом и втором месте по уровню конкурентоспособности расположились ДВГУ и ВГУЭС, соответственно. ДВГТУ незначительно уступает этим вузам из-за низкого ранга характеристики «материально-техническая база вуза». ВГУЭС оказался на втором месте за счет самых низких показателей по таким характеристикам, как «спектр научных направлений» и «организационная культура». Эти характеристики являются наиболее значимыми для «Внешних партнеров», поэтому вуз должен приложить массу усилий для развития этих характеристик корпоративного профиля. Свои потери ВГУЭС смог компенсировать за счет таких сильных и высоко значимых характеристик внутренней среды, как «наличие образовательного округа», «многообразие форм и уровней подготовки», «материально-техническая база» и «возможность личностного развития». Причем, вклад двух последних характеристик в формирование конкурентоспособности ВГУЭС и ДВГУ одинаков и составляет 45 баллов и 40 баллов, соответственно. По двум другим характеристикам университет имеет отличительное превосходство, поэтому сильные внутренние стороны ВГУЭС «наличие образовательного округа» и «многообразие форм и уровней подготовки» являются ключевыми факторами успеха образовательного учреждения по ГЗС «Внешние партнеры». Следует обратить особое внимание на то, что группа «Внешние партнеры» - это уже третья группа стейкхолдеров, которая считает, что лучший профессорско-преподавательский состав собран в ДВГТУ. Ранг этой характеристики у ВГУЭС и ТГЭУ совпадают по трем ГЗС.

Проанализировав конкурентное положение вузов относительно различных ГЗС, рассчитаем интегральную оценку конкурентоспособности вузов.

Анализ конкурентоспособности вузов на рис. 3.2.1 показал, что в настоящее время большое конкурентное преимущество имеет ВГУЭС по таким значимым ГЗС как «Сотрудники» (171 балл) и «Клиенты» (140 баллов). Лидирующую позицию рассматриваемый университет занимает за счет таких характеристик как «вовлеченность сотрудников в процесс стратегического управления», «развитой инфраструктуры», «материально-технической базы» и «клиентоориентированного подхода в работе с абитуриентами». Интегральная оценка конкурентоспособности ВГУЭС с учетом важности для стратегических целей вуза пяти ГЗС составила 149 баллов.

На втором месте находится ДВГУ. Его уровень конкурентоспособности определился на уровне 137 баллов. Этот вуз выигрывает по ГЗС «Бизнес-сообщество» (192 балла), «Внешние партнеры» (165 баллов) и «Общество» (114 баллов). По оценкам экспертов группы «Бизнес-сообщество» вузу удалось занять лидирующую позицию

за счет высокой востребованности выпускников на рынке труда и высокого качества образовательных услуг, по оценкам группы «Общество» - за счет «материально-технической и информационной базы» и «соответствие заявленных вузом специальностей его возможностям», по оценкам группы «Внешние партнеры» - за счет расширенного спектра научных направлений. Основываясь на данных преимуществах, ДВГУ устанавливает высокую стоимость обучения и вследствие этого проигрывает по «финансовой доступности образовательных программ».

На следующем месте стоит ТГЭУ, его интегральный показатель конкурентоспособности равен 104 балла. Несмотря на такую расстановку сил, вуз занимает вторую позицию в группе «Бизнес-сообщество», уступая ДВГУ. Это преимущество ему обеспечила, с точки зрения группы «Бизнес-сообщество», материально-техническая база. Также третью позицию ТГЭУ занимает по оценке группы «Внешние партнеры». Представители групп «Сотрудники», «Клиенты» и «Общество» считают, что данный вуз достоин только последнего места и уступает по этим ГЗС ВГУЭС, ДВГУ, ДВГТУ.

И на последнем месте по уровню конкурентоспособности находится ДВГТУ, интегральный показатель которого равен 94 балла. Находясь на последней строчке по уровню конкурентоспособности, он ненамного отстает от ТГЭУ, а по некоторым ГЗС превосходит этот вуз. Несмотря на то, что вуз занимает последнее четвертое место, вуз имеет основное конкурентное преимущество «квалифицированный ППС» по нескольким ГЗС.

Анализ внешней среды ВГУЭС по отношению к каждой ГЗС

Факторы внешней среды образовательного учреждения, которые были подвергнуты анализу, приведены в Приложении Т. Интерпретация влияния этих факторов на деятельность вуза приведена в Приложении У.

В таблицах Ф.1–Ф.5 Приложения Ф приведены возможности и угрозы внешней среды ВГУЭС с точки зрения различных ГЗС. Анализ полученных данных таблиц Ф.1–Ф.5 Приложения Ф позволяет сделать следующие выводы.

Согласно точке зрения экспертов группы «Бизнес-сообщество», самой благоприятной возможностью внешней среды вуза является «развитие экономики региона». Этот фактор эксперты оценили в 7 баллов. На следующем месте расположился фактор «проведение форума АТЭС в 2012 году в г. Владивостоке». Оценка данного фактора составила 4,5 балла. Открывающаяся перед вузом возможность позволит сделать большой набор абитуриентов по специальностям, востребованным данным мероприятием, а также способствует повышению процента трудоустроенных выпускников, что благоприятно сказывается на имидже университета. Следующим фактором внешней среды, выделенным группой «Бизнес-сообщество», является «изменение потребности бизнеса в

специалистах с высшим образованием». Данный фактор оценен экспертами и как возможность и как угроза. Но негативное влияние этого фактора намного сильнее, чем позитивное (сравнение оценки возможностей и угроз проводится по модулю). Так, оценка фактора как возможности составила 3,2 балла, как угрозы – -8 баллов. Такие факторы, как «ужесточение конкуренции на рынке образовательных услуг» и «открытие в г. Владивостоке игровой зоны» оценены в 0 баллов, т.е. это говорит о том, что и возможности и угрозы от влияния данных факторов равнозначны.

Представители группы «Сотрудники» все факторы внешней среды ВГУЭС оценили и как открывающиеся перед вузом возможности и как угрозы, которые требуют изменений в деятельности вуза. Единственным фактором, который оказывает только позитивное влияние, по мнению рассматриваемой ГЗС, является «международное сотрудничество РФ и стран АТР». Данная возможность позволяет сотрудникам и ППС вуза повышать свою квалификацию за рубежом, обмениваться опытом, что позволяет добиться признания общественности в других странах. Влияние фактора «создание Дальневосточного федерального университета» сказывается на деятельности ВГУЭС в основном положительно (6,3 балла), но есть и некоторые отрицательные моменты (-1,8 балла). Положительным моментом для группы «Сотрудники» создания Дальневосточного федерального университета является то, что, так как этот вуз будет крупным образовательным учреждением, что позволит ему занять устойчивую конкурентную позицию и тем самым обеспечить преподавателей, сотрудников и других работников вуза постоянной работой, и как следствие социальными гарантиями. Негативный момент этого фактора скрывается в том, что создание Дальневосточного федерального университета создаст ожесточенную конкуренцию на рынке образовательных услуг Приморского края для вузов, которые не войдут в его состав. В связи с этим может произойти закрытие некоторых специальностей, что в свою очередь повлечет высвобождение преподавательских кадров. Такие факторы внешней среды вуза, как «конкуренция на рынке образовательных услуг» и «демографический спад» являются наиболее значимыми факторами для группы «Сотрудники» и оценены как самые опасные угрозы. Ранг равен -10 баллов по каждому из этих факторов. Последствия от влияния рассмотренных факторов являются такими же, как и от создания Дальневосточного федерального университета. Несмотря на их негативное влияние, они также были оценены как среднезначимые возможности, открывающиеся перед вузом. Подробное описание факторов приведено в таблице Ф.2 Приложения Ф.

Самыми значимыми факторами внешней среды ВГУЭС с точки зрения группы стейкхолдеров «Клиенты» являются «приток в вуз

иностранных студентов», «развитие системы дополнительных образовательных программ», «приток инвестиций», «сотрудничество вуз – «бизнес-сообщество»». В связи разной вероятностью появления рассмотренных факторов, ранг влияния этих факторов различен и равен 9, 7,2, 4,5 и 2,7 баллов, соответственно. Возможности использования данных факторов внешней среды проявляются в следующем. Приток в вуз иностранных студентов позволяет увеличить долю рынка образовательных услуг, в частности международных. Это влечет за собой повышение имиджа вуза, признание соответствия полученного образования международным стандартам. Развитие системы дополнительных образовательных программ позволяет повышать квалификацию в соответствии с требованиями рынка труда лицам, уже имеющим высшее образование либо находящимся в процессе обучения. Сотрудничество вуза с «Бизнес-сообществом» способствует студентам при прохождении практики и дальнейшем трудоустройстве на работу. Несколько меньшей значимостью, чем предыдущие факторы, обладают такие факторы внешней среды ВГУЭС, как «демографический спад», «конкуренция на рынке образовательных услуг» и «сокращение бюджетного финансирования». Значимость этих факторов оценена в 8 баллов, а ранг равен -8, -8 и -4 баллов, соответственно. Следует отметить, что негативное влияние фактора «сокращение бюджетного финансирования образовательной деятельности» ниже, чем «сокращение количества вузов государством». Получается, что, осуществляя взаимодействия с ГЗС, ВГУЭС должен учитывать влияние фактора «бюджетное финансирование». Однако, сокращение бюджетного финансирования высших учебных заведений является, в некоторой степени, последствием сокращения количества вузов, так как основные финансовые средства государства будут направлены на вузы, которые утверждены перечнем правительства. Оставшиеся вузы вынуждены будут закрываться или финансироваться из собственных средств.

Аналогично анализу внутренней среды вуза, группа «Внешние партнеры» выделила только наиболее значимые факторы внешней среды. Факторами, оказывающими положительное влияние на деятельность ВГУЭС при сотрудничестве с группой «Внешние партнеры», являются «вступление России в Болонский процесс», «проведение форума АТЭС в г. Владивостоке в 2012 году» и «Программа губернатора Приморского края по привлечению населения в край». Значимость этих факторов установилась на уровне 10, 9 и 10 баллов, а ранг равен 10, 4,5 и 8 баллов, соответственно. Самыми опасными факторами внешней среды для деятельности университета при удовлетворении запросов данной ГЗС являются «демографический спад» и «введение ЕГЭ». Эти факторы оценены как наиболее значимые (оценка значимости равна 10 баллов) и самые опасные угрозы. Ранг этих факторов составил -10 и -9 баллов,

соответственно. Негативное влияние первого фактора может сказаться на закрытии части вузов, а введение ЕГЭ может привести к тому, что в вузы сможет поступить только минимальная часть учащихся школ, техникумов и колледжей, т.е. те, кто имеет высокую успеваемость. «Изменение форм собственности образовательных учреждений» и «снижение реальных доходов населения» являются менее опасными угрозами для ВГУЭС вследствие их низкой вероятности появления, хотя обладают высокой значимостью для группы «Внешние партнеры». Эти два фактора взаимосвязаны между собой, поскольку изменение форм собственности образовательных учреждений сдвигается в сторону частных вузов, где получить высшее образование возможно только за личные финансовые средства. Снижение реальных доходов населения делает эту возможность недоступной для большинства населения.

По мнению экспертов группы «Общество» самой благоприятной возможностью внешней среды университета является «вступление России в Болонский процесс» и «создание Дальневосточного федерального университета». Ранг этих факторов равен 10 и 9 баллов, соответственно. Следует отметить, что эти факторы наиболее значимые для удовлетворения запросов группы «Общество». На втором месте по уровню ранга влияния внешнего фактора на деятельность ВГУЭС расположился фактор «Программа губернатора Приморского края по привлечению населения в край» и «развитие экономике региона». Ранг этих факторов оценен рассматриваемой группой стейкхолдеров на уровне 6,4 балла и 6,3 балла, соответственно. Похожая с группой «Внешние партнеры» картина сложилась с внешними угрозами. Результаты, приведенные в таблице Ф.5 Приложения Ф, свидетельствуют о наличии для университета таких опасных угроз, как «жесткая конкуренция на рынке образовательных услуг», «демографический спад» и «введение ЕГЭ». Подробное описание факторов внешней среды ВГУЭС с точки зрения группы «Общество» приведено в таблице Ф.5 Приложения Ф.

Факторы внешней среды вуза по-разному оцениваются различными ГЗС. Это зависит от важности запросов, которые стейкхолдеры предъявляют к вузу и степени их удовлетворенности. Так, например, фактор «проведение в г. Владивостоке форума АТЭС в 2012 году» оценен группами «Бизнес-сообщество», «Внешние партнеры» и «Общество» как фактор, оказывающий положительное влияние, но ранг влияния этого фактора на деятельность вуза различный. Для группы «Бизнес-сообщество» он составил 4,5 балла, для группы «Внешние партнеры» - 4,5 балла, а для группы «Общество» - 4 балла. Это связано с тем, что значимость рассматриваемого фактора для группы «Общество» ниже, чем для остальных групп. А вероятность появления фактора и характер его влияния одинаков для всех рассматриваемых групп.

Используя данные таблиц Ф.1-Ф.5 Приложения Ф по формуле (7) была рассчитана интегральная оценка благоприятности внешней среды, в которой функционирует ВГУЭС, с позиции различных ГЗС и их важности для вуза.

Интегральная оценка благоприятности внешней среды ВГУЭС в 2008 году составила -3 балла. Для группы «Бизнес-сообщество» интегральная оценка составила -3,4 балла, для группы «Сотрудники» - -0,5 балла, для группы «Клиенты» - -4,3 балла, для группы «Общество» - -6,9 балла и для группы «Внешние партнеры» - -4,7 балла. Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что с позиции различных ГЗС в вузе преобладают угрозы, но незначительные, потому что оценка благоприятности внешней среды ВГУЭС в целом, и по ГЗС в частности, незначительно меньше 0. При столь небольшом абсолютном значении данного показателя с учетом погрешности расчетов можно считать, что возможности и угрозы для вуза в целом выражены примерно одинаково. Интегральная оценка внешней среды вуза, данная группой стейкхолдеров «Общество» ниже оценок других групп. Это позволяет сделать вывод о том, представители данной группы выставляют более высокие требования к деятельности вуза по сравнению с другими стейкхолдерами. Но важность этой группы для деятельности ВГУЭС ниже по сравнению с другими группами, исключение составляет группа «Внешние партнеры». Наиболее позитивное влияние внешней среды образовательного учреждения сказывается на значимых для вуза ГЗС «Бизнес-сообщество» и «Сотрудники». В силу высокой значимости этих групп для деятельности вуза, ВГУЭС прилагает достаточные усилия для поддержания партнерских отношений с этими группами и способствует удовлетворению в первую очередь их интересов (рис. 3.2.2). Последнее место по степени важности ГЗС занимает группа «Внешние партнеры». Оценка благоприятности внешней среды вуза, данная этой группой, составляет -4,7 балла. Это говорит о том, что вуз стремится создать благоприятные условия для этой группы стейкхолдеров, так как сотрудничество с этой группой позволяет университету увеличить занимаемую долю рынка образовательных услуг и является источником дополнительного конкурентного преимущества.

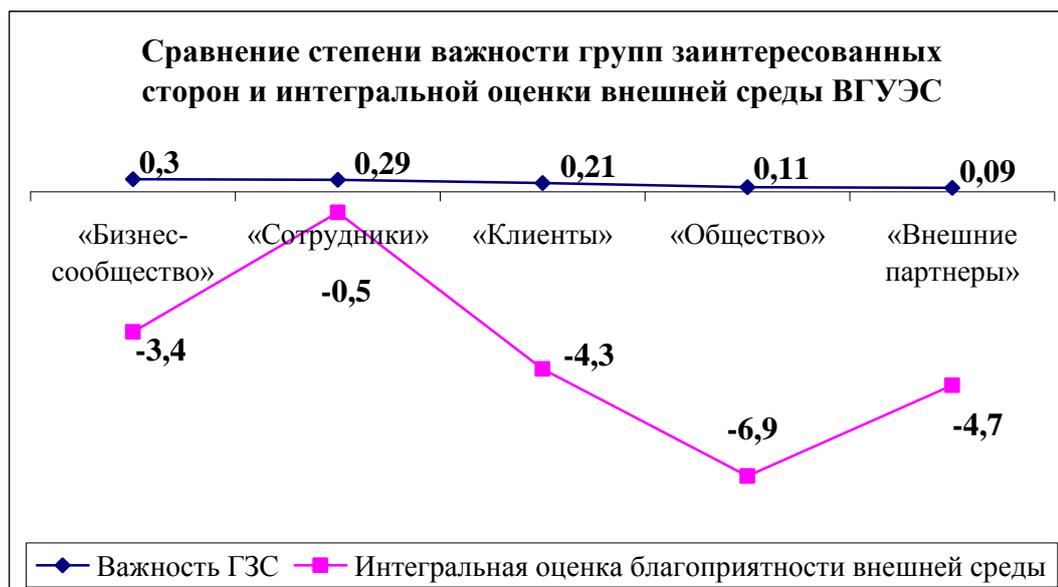


Рисунок 3.2.2 - Сравнение важности групп заинтересованных сторон и интегральной оценки благоприятности внешней среды ВГУЭС

Анализ внутренней среды вуза на предмет ее адекватности ожидаемым изменениям внешней среды по отношению к каждой ГЗС

В Приложении X приведены сопоставительные матрицы внутренней и внешней среды ВГУЭС с позиции различных ГЗС, по данным которых можно сделать следующие выводы.

1. С точки зрения группы «Бизнес-сообщество» самыми сильными характеристиками корпоративного профиля ВГУЭС, позволяющими максимально использовать открывающиеся перед университетом возможности и противостоять угрозам внешней среды, являются «качество образовательных услуг», «квалификация ППС», «специализация вуза – «бизнес-образование»» и «материально-техническая база». Взвешенная оценка этих факторов составила 21,7, 20, 20,4 и 15 баллов, соответственно.

Слабыми сторонами вуза являются «наличие выпускников ВГУЭС на ведущих должностях» и «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики».

Среди возможностей, которые открываются перед вузом, самой значимой и благоприятной для его деятельности является «ужесточение конкуренции на рынке образовательных услуг». Значение этого фактора составило 10 баллов. Затем идет фактор «развитие экономики региона» (7,8 балла). Использовать университету открывшиеся возможности позволяют самые сильные характеристики корпоративного профиля. Эти же сильные стороны ВГУЭС способствуют противостоять угрозам внешней среды.

Самыми опасными угрозами являются «демографический спад». Его стейкхолдеры оценили в 17 баллов. Затем идет «изменение потребности

бизнеса в специалистах с высшим образованием» и «конкуренция на рынке образовательных услуг». Взвешенная оценка этих факторов равна 14,7 и 10 баллов, соответственно. Следует отметить, что все факторы внешней среды рассматривались данной ГЗС и как возможность и как угроза, поэтому взвешенные оценки факторов внешней среды различны. Так, например, «конкуренция на рынке образовательных услуг» является больше благоприятной возможностью (оценка равна 10,4 балла) для группы «Бизнес-сообщество», нежели угрозой (9,7 балла). Связано это с тем, что ужесточение конкуренции на рынке образовательных услуг повысит качество дипломированных специалистов, снизит диспропорцию спроса и предложения на рынке труда. Но имеющиеся у вуза две слабые стороны будут препятствовать использованию возможностей, и усиливать угрозы внешней среды. Менее благоприятные факторы внешней среды, такие как «проведение форума АТЭС в г. Владивостоке в 2012 году» и «развитие экономике региона», ВГУЭС сможет использовать, в первую очередь, за счет материально-технической базы вуза (взвешенная оценка фактора равна 1,08 балла) для первого фактора внешней среды. Квалификация ППС и, следовательно, востребованность выпускников ВГУЭС будет способствовать развитию экономике региона.

2. Самой сильной стороной университета, способной противостоять опасным угрозам и воспользоваться открывшимися возможностями, по мнению группы «Сотрудники», является имидж вуза (24,75 балла). Затем идет фактор «квалификация сотрудников и ППС» (16,2 балла). Приблизительно такую же оценку получили факторы «материально-техническая база» и «вовлеченность в процесс стратегического управления».

Среди возможностей, которые открываются перед вузом, самой значимой является «международное сотрудничество России и стран АТР». Оценка данного фактора равна 12,7 балла. Воспользоваться данной возможностью вуз сможет за счет таких внутренних резервов образовательного учреждения, как «имидж вуза» и «динамика развития ВГУЭС». Оценка каждой комбинации равна 4 балла. Однако, сильная сторона вуза «динамика развития» имеет самую низкую оценку (12,4 балла). Менее значимой возможностью внешней среды является «реформирование системы высшего образования». Использовать данную возможность ВГУЭС может только за счет таких сильных сторон, как «имидж» и «вовлеченность сотрудников в процесс стратегического управления».

Самой опасной угрозой для сотрудничества университета с группой «Сотрудники» считается ужесточенная конкуренция на рынке образовательных услуг. Оценка этого фактора составила 14,7 балла. Противостоять угрозам внешней среды, образовательное учреждение

сможет, повышая свой имидж и осуществляя процесс стратегического управления.

Самой слабой стороной ВГУЭС является «система управления персоналом» (-18,5 балла). Она препятствует использованию возможности внешней среды «международное сотрудничество России и стран АТР» (-4 балла) и усиливает угрозу «ужесточение конкуренции» (-5 баллов).

3. «Материально-техническая и учебно-методическая базы» являются самой сильной стороной ВГУЭС согласно оценкам экспертов группы «Клиенты». Оценка данной характеристики корпоративного профиля установлена на уровне 25,8 балла. Следующую позицию занимает «финансовая доступность образовательных программ» (22,6 балла) и «современные образовательные технологии» (21 балл). Самую низкую оценку среди сильных сторон получил фактор «система интеграции иностранных студентов» (9,8 балла).

Самой значимой для деятельности вуза возможностью внешней среды является «развитие системы дополнительных образовательных программ». Реализовать данную возможность вузу позволяет развитая материально-техническая и учебно-методическая база (3,6 балла), низкая по сравнению с вузами-конкурентами стоимость образовательных программ, в т.ч. и дополнительных образовательных программ (3,24 балла), и современные образовательные технологии (2,88 балла). Причем низкая стоимость обучения не означает низкое качество образовательных услуг. По мнению ректора ВГУЭС Г.И. Лазарева, предоставить «Клиентам» качественные образовательные услуги дешевле, чем у конкурентов, возможно за счет внедрения инновационных обучающих технологий [67].

Самой малозначительной возможностью внешней среды является «образовательный кредит». Его оценили в 1,6 балла. Воспользоваться таким благоприятным фактором позволяет «клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами». Оценка данной комбинации равна 0,65 балла.

Что касается слабых сторон ВГУЭС, то здесь наблюдается следующая ситуация. Самой слабой стороной вуза является «организация практик студентов». Ее стейкхолдеры оценили в -14,27 балла. Эта слабая сторона препятствует развитию системы дополнительных образовательных программ (-1,08 балла) меньше, чем притоку иностранных студентов (-1,8 балла). Организация практик мало интересует контингент обучающихся по дополнительным образовательным программам, потому что обучение на этих программах дает один из шансов поступления в вуз.

«Конкуренция на рынке образовательных услуг» является самой опасной угрозой для ВГУЭС по мнению группы «Клиенты». Данную угрозу эксперты оценили в 14,6 балла. Противостоять конкурентам университет сможет за счет лучшей материально-технической базы и

низкой стоимости обучения. Эти комбинации внутренней и внешней среды вуза оценены в 4 балла каждая. Слабая сторона вуза «организация практик» значительно повышает риск рассматриваемой угрозы (-2,8 балла)

4. По мнению группы «Общество» преимуществом университета является фактор «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики» (28,8 балла). Затем идет фактор «соответствие качества образования международным стандартам». Его стейкхолдеры оценили в 23 балла. На третьем месте расположился фактор «создание разноуровневых образовательных программ». Самую низкую оценку среди сильных сторон университета получил фактор «формирование навыков построения карьеры» (7 баллов).

Среди возможностей, которые открываются перед вузом, самой значимой для его деятельности является «создание Дальневосточного федерального университета». На втором месте фактор – «Программа губернатора Приморского края о привлечении населения в край». У вуза появляется возможность реального увеличения доли рынка в условиях демографического кризиса. Использовать эту возможность образовательное учреждение сможет за счет таких внутренних резервов, как сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики (2,88 балла), а также за счет того, что университет осуществляет подготовку специалистов по тем направлениям, которые соответствуют его специфике, материально-технической базе и уровню квалификации преподавателей (1,79 балла). Однако, фактор «соответствие заявленным вузом специальностям его возможностям» не является самой сильной стороной из представленных. Ее стейкхолдеры оценили в 17,9 балла. Меньше всего оказала влияния на оценку рассматриваемой возможности такая сильная сторона вуза, как «формирование у студентов навыков построения карьеры». Она практически не оказала никакого влияния на использование возможности «Программа губернатора Приморского края о привлечении населения в край». Этот показатель составил 0,48 балла. Данная сильная сторона может рассматриваться при разработке стратегии как дополнительное конкурентное преимущество. Самой слабой стороной ВГУЭС, по мнению ГЗС «Общество», является «изучение рынка труда, регулирования спроса». Значимость этого фактора составила -16,5 балла. Это вполне объяснимо, потому что в условиях перехода образования на рыночные рельсы, в вузах появилась и непрерывно растет доля платных образовательных услуг. Причинами введения платного образования в государственном секторе является резкое сокращение финансирования учебных заведений из госбюджета. Пытаясь выжить, вузы осуществляют набор абитуриентов по специальностям, которые пользуются спросом, и лишь в последнюю очередь обращают внимание на тенденции рынка труда. Следует отметить, что эта слабая сторона оказала незначительное влияние на оценку возможности «Программа губернатора Приморского

края о привлечении населения в край», т.е. она не воспрепятствует использованию университетом данной возможности (-0,32 балла). Итак, демографический кризис и жесткая конкуренция на региональном рынке образовательных услуг являются первоочередной проблемой, которую вуз должен принять во внимание. По данным Приложения X видно, что такие резервы университета как сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики, соответствие качества образования международным стандартам и создание разноуровневых образовательных программ помогут противостоять конкуренции со стороны других вузов г. Владивостока. Оценка этих сильных сторон составила 5, 3,6 и 4,5 балла, соответственно.

Что касается слабой стороны вуза «изучение рынка труда, регулирование спроса», то здесь наблюдается следующая ситуация. Анализируемая комбинация «конкуренция – изучение рынка труда» оценена экспертами ГЗС «Общество» в -4,5 балла. Данная слабая сторона повышает риск внешней угрозы.

5. Эксперты группы «Внешние партнеры» выделили такие сильные стороны, как «квалификация ППС», «материально-техническая база», «наличие образовательного округа» и «имидж вуза». Взвешенная оценка этих характеристик равна 28, 25, 24 и 23 баллов, соответственно.

Благоприятным фактором внешней среды вуза отмечен фактор «создание Дальневосточного федерального университета». Его оценка равна 15 баллов. Использовать вузу данную возможность позволяют такие его внутренние резервы, как «наличие образовательного округа» (4,5 балла), «квалификация ППС» (4,05 балла) и «материально-техническая база» (4,05 балла).

Слабая внутренняя сторона ВГУЭС «узкий спектр научных направлений» (-26 баллов) является главным препятствием на пути к созданию Дальневосточного федерального университета. Данный фактор внешней среды также рассматривался и как угроза. Оценка благоприятности возможности и угрозы данного фактора одинакова и составляет 15 баллов. Противостоять данной угрозе вуз может за счет тех же сильных сторон, которые позволяют реализовать данный фактор как открывшуюся перед университетом возможность. Усилению угрозы способствует узкий спектр научных направлений.

Самой опасной угрозой с точки зрения группы «Внешние партнеры» является «демографический спад». Данный фактор внешней среды эксперты оценили в 19,5 балла. Расстановка сил по препятствию реализации данной угрозы аналогична предыдущему фактору внешней среды.

В заключении, все полученные оценки итоговой матрицы умножаем на весовой коэффициент значимости для университета различных ГЗС.

Таким образом получаем итоговую матрицу SWOT-анализа ВГУЭС с учетом значимости различных групп стейкхолдеров (Приложение Ц).

Анализ итоговой матрицы SWOT-анализа (Приложение Ц) позволяет сделать следующий вывод. С учетом значимости всех стейкхолдеров для достижения стратегических целей ВГУЭС, самыми сильными и значимыми сторонами вуза для удовлетворения запросов всех стейкхолдеров является «материально-техническая база» (ее оценка равна 18,7 балла), «квалификация сотрудников и ППС» (13 баллов), «инфраструктура» и «имидж образовательного учреждения» (по 9 баллов каждый). Эти сильные стороны способствуют использовать значимые для деятельности вуза возможности, к которым относятся «создание Дальневосточного федерального университета» (5,6 балла) и «ужесточение конкуренции на рынке образовательных услуг» (5,2 балла).

Самой слабой стороной ВГУЭС, выделенной многими ГЗС, является «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики» (-8,95 балла) и «система управления персонала» (-5,38 балла). ГЗС выделили такие препятствия при реализации основных возможностей, как «эффективность организационной культуры» (-0,8 балла) и «система управления персонала» (-0,64 балла). Все препятствующие факторы выделены группой «Сотрудники». Это объясняется тем, что, являясь главным ресурсом для взаимодействия со всеми ГЗС, сбой во взаимоотношениях с этой группой может негативно сказаться на сотрудничестве вуза с остальными группами стейкхолдеров.

Исходя из анализа внешней среды ВГУЭС, самой опасной угрозой для деятельности университета является «демографический спад» и «ужесточение конкуренции на рынке образовательных услуг». Эти факторы получили оценки экспертов на уровне 14,56 и 12,31 баллов, соответственно. Противостоять им возможно только с помощью самых сильных сторон вуза, а также за счет осуществления процесса стратегического управления.

В соответствии со стратегической матрицей ВГУЭС, представленной в параграфе 2.3, мы оцениваем общее состояние деятельности вуза. Для этого все оценки итоговой матрицы SWOT-анализа просуммируем сначала по квадрантам (по строкам, а затем по столбцам), а затем по всем строкам и столбцам в разрезе каждой ГЗС и в целом по вузу. Полученные результаты отражены в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3 - Стратегическая матрица ВГУЭС

Группы заинтересованных сторон	Внутренняя среда	Внешняя среда, (балльная оценка)	
		Преобладают возможности	Преобладают угрозы

1. Бизнес-сообщество	преобладают сильные стороны	46	62
	преобладают слабые стороны (оценка по модулю)	12	14
2. Сотрудники	преобладают сильные стороны	53	42
	преобладают слабые стороны (оценка по модулю)	17	16
3. Клиенты	преобладают сильные стороны	59	67
	преобладают слабые стороны (оценка по модулю)	12	20
4. Общество и Государство	преобладают сильные стороны	69	86
	преобладают слабые стороны (оценка по модулю)	13	24
5. Внешние партнеры	преобладают сильные стороны	64	72
	преобладают слабые стороны (оценка по модулю)	20	16
ВГУЭС	преобладают сильные стороны	55	61
	преобладают слабые стороны (оценка по модулю)	14	17

Данные таблицы 3.2.3 свидетельствуют о том, что в целом по вузу и отдельно по каждой ГЗС, за исключением группы «Сотрудники», в вузе в равной степени присутствуют и возможности и угрозы, выраженные не слишком сильно, университет обладает достаточными силами, чтобы противостоять угрозам. Такая деятельность вуза носит название «белой» (или компенсация угроз). С точки зрения группы «Сотрудники» ВГУЭС функционирует в идеальных условиях, т.е. в высшей степени присутствуют благоприятные возможности, а угрозы минимальны. Вуз способен воспользоваться условиями внешней среды благодаря своим существенным сильным сторонам.

Сводная оценка ВГУЭС, данная «Бизнес–сообществом» составила 82 балла, «Сотрудниками» - 62 балла, «Клиентами» - 94 балла, «Обществом» - 118 баллов и «Внешними партнерами» - 100 баллов.

В целом положение ВГУЭС на рынке образовательных услуг Приморского края благоприятно. Сводная оценка составила 85 баллов.

Если сопоставить сводные оценки положения ВГУЭС на рынке образовательных услуг с позиций различных ГЗС со сравнительной важностью основных стейкхолдеров вуза, то получим следующий результат (рис. 3.2.3).

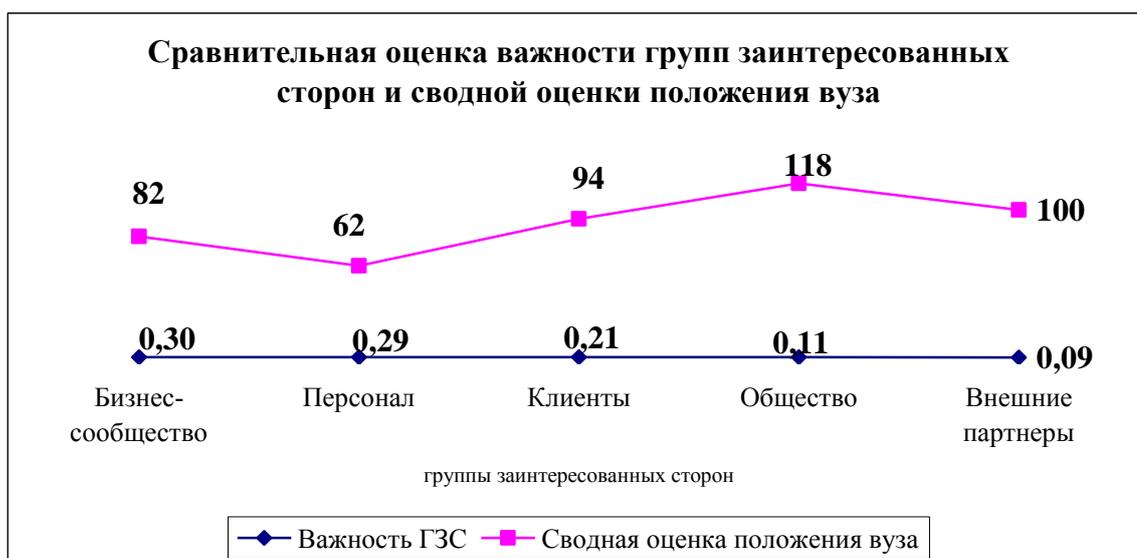


Рисунок 3.2.3 - Сравнительная оценка важности групп заинтересованных сторон и сводной оценки положения вуза на рынке образовательных услуг

По данным диаграммы на рис. 3.2.3 видно, что наиболее благоприятное положение на рынке образовательных услуг Приморского края вуз занимает для группы «Общество». Важность данной ГЗС для достижения стратегических целей вуза является одной из самых низких (11%). На втором месте расположилась ГЗС «Внешние партнеры». Оценка

благоприятности положения вуза ниже предыдущей оценки, а значимость данной ГЗС минимальна (9%).

Для наиболее значимых ГЗС ВГУЭС, таких как «Бизнес-сообщество» и «Сотрудники», положение вуза на рынке благоприятно, но сводная оценка ниже, чем у групп «Внешние партнеры» и «Общество».

Можно сделать вывод о том, что чем важнее ГЗС для деятельности вуза, тем ниже оценка, данная группой стейкхолдеров. Вуз должен направлять все усилия и ресурсы на то, чтобы удовлетворить запросы и требования самых важных стейкхолдеров. Запросы менее важных ГЗС университет может использовать как один из факторов для создания конкурентных преимуществ.

3.3 Оценка конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза

Количественные оценки характеристик ресурсов и способностей вуза базируются на предыдущих этапах SWOT–анализа, а именно на анализе внутренней и внешней среды ВГУЭС и конкурентном анализе.

Различная оценка одного и того же ресурса и способности разными стейкхолдерами позволяет дифференцированно оценить их потенциал как конкурентного преимущества в отношении каждой ГЗС.

По данным, полученным на предыдущих этапах стратегического анализа, в соответствие с авторской методикой проведения инновационного стратегического анализа по формулам 12-15, произвели оценку потенциала ресурсов и способностей ВГУЭС на предмет их соответствия 4-м характеристикам VRIO-анализа. Полученные результаты отражены в Приложении Ч.

Согласно модели VRIO все ресурсы и способности ВГУЭС ни у одной ГЗС максимально не отвечают всем параметрам модели VRIO.

По оценкам экспертов группы «Бизнес-сообщество», удержать временное конкурентное преимущество университету позволяют такие его ресурсы и способности, как «специализация вуза – «бизнес-образование»» (25 баллов), «качество образовательных услуг» (22 балла) и «востребованность выпускников на рынке труда» (22 балла). Такая слабая сторона вуза, как «сотрудничество с организациями реального сектора экономики» является потенциалом для создания временного конкурентного преимущества ВГУЭС на рынке образовательных услуг, так как ее экономический результат потенциала выше среднего уровня и равен 21 балл. Вуз должен развивать данную способность, чтобы занять более выгодное по сравнению с конкурентами положение. Слабой стороной вуза еще является «наличие выпускников вуза на ведущих должностях во властных и бизнес-структурах». Показатель потенциала данной способности равен 19 баллов. Развитие и инвестирование в эту способность является целесообразным, поскольку она позволит

университету стать дополнительным источником конкурентного преимущества. Все остальные ресурсы и способности вуза являются конкурентным паритетом. Причем рекламная деятельность вуза имеет самый низкий показатель потенциала (12 баллов). Данная способность вуза никогда не позволит занять ему не только устойчивое, но и временное конкурентное преимущество.

Источником устойчивого конкурентного преимущества ВГУЭС для группы «Сотрудники» является «вовлеченность сотрудников и ППС в процесс стратегического планирования в вузе». Сотрудники вуза оценили данную способность в 35 балла. «Имидж», «развитая инфраструктура», «динамика развития вуза» и «материально-техническая база» - все это способствует вузу занять временное конкурентное преимущество, однако при надлежащем уровне развития вузу все равно не удастся перевести их в ранг устойчивых. «Система управления персонала» является слабой стороной ВГУЭС, но ее развитие позволит университету добиться временного конкурентного преимущества, потому что конкурентный анализ показал, что эта способность является ценной, редкой, трудно воспроизводимой, но легко организуемой способностью. Показатель потенциала определен на уровне 22 баллов. «Квалификация сотрудников и ППС» являются конкурентным паритетом вуза. В эту сильную сторону вузу целесообразно осуществлять дополнительные инвестиции, так как на данном временном интервале они эффективны. «Организационная культура вуза» определена группой «Сотрудники» как слабая сторона, способная снизить уровень конкурентного положения вуза на рынке образовательных услуг, так как эта характеристика является слабой стороной и имеет намного ниже среднего (средний уровень потенциала равен 20 баллов) показатель потенциала (15 баллов).

«Материально-техническая и учебно-методическая база» позволяют ВГУЭС занять устойчивое конкурентное положение на рынке образовательных услуг Приморского края для удовлетворения запросов ГЗС «Клиенты». Показатель потенциала этого ресурса составил 31 балл. Это свидетельствует о том, что ресурс хоть и не в полной мере, но отвечает всем четырем характеристикам модели VRIO и имеет экономический результат намного выше среднего. Временное конкурентное преимущество университету позволяют достичь такие сильные стороны, как «развитая инфраструктура вуза», «клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами», современные образовательные технологии» и «система интеграции иностранных студентов». Показатель потенциала этих характеристик равен 28, 24, 23 и 21 балл, соответственно. Такая слабая сторона ВГУЭС как «наличие мест в общежитие» при осуществлении в нее необходимых инвестиций позволит занять конкурентное положение, но только временное. «Финансовая доступность образовательных программ» и «многоступенчатая система подготовки» имеют средний показатель

потенциала (19 и 18 баллов, соответственно) и 18,9 балла, соответственно, и в силу их легкой воспроизводимости и наличия таких ресурсов и способностей у вузов-конкурентов, определены группой стейкхолдеров как конкурентный паритет. Для группы «Клиенты» «система оценки преподавателя студентами» и «организация практик студентов» являются слабыми сторонами, а по VRIO критерию попадают в интервал «конкурентного паритета». При осуществлении инновационной стратегии, направленной на их развитие, данные способности вуза перейдут в ранг сильных сторон и будут являться источниками дополнительного конкурентного преимущества.

Хуже обстоит положение вуза относительно группы «Общество». Анализ показал, что только две характеристики корпоративного профиля вуза (ресурсы и способности) - «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики» и «соответствие качества образования международным стандартам» являются источниками временного конкурентного преимущества, так как показатель их потенциала попадает в диапазон от 20 до 30 баллов и составляет 22 и 21 балл, соответственно. Подобные ресурсы и способности ВГУЭС имеются у остальных конкурентов, поэтому не позволят вузу занять устойчивую конкурентную позицию. Такие слабые стороны вуза, как «изучение рынка труда», «возможность индивидуальной траектории развития» и «работа студентов на последнем курсе» оценены группой «Общество» как слабые стороны, но имеют достаточно высокую для слабых сторон оценку показателя потенциала, которая равна 21-22 балла по каждому фактору внутренней среды вуза. Инвестирование в развитие данных способностей университета имеет смысл, так как они являются потенциалом вуза для временного конкурентного преимущества. Все остальные характеристики корпоративного профиля, выделенные группой стейкхолдеров «Общество» являются по оценке экспертов конкурентным паритетом.

Высокий показатель потенциала ресурсов и способностей согласно оценкам экспертов группы «Внешние партнеры» имеют следующие сильные стороны: «материально-техническая база», «имидж вуза», «квалификация ППС», «многообразие форм и уровней образовательных программ» и «наличие образовательного округа». Оценка потенциала равна 26, 25, 23, 20 и 20 баллов, соответственно. Эти характеристики позволяют вузу занять временное конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг. Однако инвестирование в данные ресурсы и способности является нецелесообразным вследствие их высокой оценки организованности. «Узкий спектр научных направлений» является слабой стороной вуза, но чтобы добиться конкурентного преимущества на основании этого параметра, университет должен осуществлять инвестиции в научную деятельность вуза, стимулировать сотрудников, занимающихся научной работой, привлекать к участию в ней студентов и учащихся

старших классов средних образовательных учреждений. Конкурентным паритетом вуза является фактор «возможность личностного развития» (19 баллов). Если вузу удастся повысить уровень его организованности, то данная способность позволит университету занять временное конкурентное преимущество. «Организационная культура» оценена экспертами как конкурентная слабость вуза, и в силу низких показателей ценности, редкости, невозпроизводимости и неорганизованности.

Инновационный стратегический анализ ВГУЭС, проведенный согласно авторской методике, позволил получить полную картину взаимодействия вуза с различными ГЗС, такими как «Бизнес-сообщество», «Сотрудники», «Клиенты», «Общество» и «Внешние партнеры» на основе ресурсного обмена, с учетом значимости ГЗС для достижения стратегических целей ВГУЭС, а также с учетом изменчивости внешней среды рынка образовательных услуг. Итогом стратегического анализа вуза стало выделение ресурсов и способностей вуза, которые позволяют ему достичь временного и устойчивого конкурентного преимущества на региональном рынке образовательных услуг, а также составляют его конкурентный паритет и конкурентную слабость.

Итак, подводя итог выше описанной схемы стратегического анализа, ресурсами и способностями ВГУЭС, обеспечивающими ему долговременное конкурентное преимущество, являются «вовлеченность в процесс стратегического управления» (выделен группой «Сотрудники») и «материально-техническая база вуза» (выделен группой «Клиенты»). Причем, последний ресурс университета был отмечен многими ГЗС как источник временного конкурентного преимущества. Но с учетом значимости групп стейкхолдеров эта характеристика корпоративного профиля заняла лидирующую позицию в источниках конкурентных преимуществ университета.

На втором месте расположились сильные стороны ВГУЭС, позволяющие удержать временное конкурентное преимущество: «специализация вуза – «бизнес-образование»», «качество образовательных услуг», «востребованность выпускников на рынке труда», «имидж вуза», «развитая инфраструктура», «динамика развития вуза», «клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами», «современные образовательные технологии», «система интеграции иностранных студентов», «соответствие качества образования международным стандартам» и «образовательный округ».

Потенциалом для создания конкурентного преимущества ВГУЭС на рынке образовательных услуг Приморского края являются следующие ресурсы и способности университета, которые на данном этапе оценены как слабые внутренние характеристики корпоративного профиля: «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики», «наличие выпускников вуза на ведущих должностях», «система

управления персонала», «наличие мест в общежитие», «возможность индивидуальной траектории развития», «изучение рынка труда, регулирование спроса», «работа по специальности на последнем курсе» и «узкий спектр научных направлений».

Конкурентной слабостью вуза, не позволяющей занять ему выгодную конкурентную позицию, являются такие способности, как «организационная культура» и «организация практик студентов».

Остальные ресурсы и способности оценены как конкурентный паритет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Монография посвящена проблеме разработки инновационных методов стратегического анализа вузов, деятельность которых рассматривается с позиций теории заинтересованных сторон. Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы.

1. Осуществление стратегических инноваций способно повысить эффективность вуза как системы, состоящей из всех его стейкхолдеров в результате разработки и реализации общекорпоративной стратегии, основанной на результатах «стейкхолдерского» стратегического анализа, что в свою очередь приведет к занятию устойчивого конкурентного преимущества вуза на рынке образовательных услуг. Стратегические инновации в вузе – нестандартные стратегические решения, которые включают в себя новые или совершенствованные способы конкурентной борьбы, формы управления, методы стратегического менеджмента, новые способы взаимодействия вуза с группами внешнего и внутреннего окружения и пр.

2. Каждая из существующих школ стратегического менеджмента предлагает свои подходы и методы стратегического анализа. Авторский инновационный стратегический анализ базируется, прежде всего, на ресурсном подходе, поскольку отношения вуза со стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена. В ходе инновационного стратегического анализа применяются модифицированные методы стратегического анализа, заимствованные из ресурсного подхода (модель VRIO), школы дизайна (SWOT-анализ), школа позиционирования (конкурентный анализ).

3. Проведенный анализ особенностей функционирования современного вуза свидетельствует о сочетании признаков трех видов организаций: государственного учреждения, коммерческой и некоммерческой организации, что обуславливает одновременное существование множества значимых групп заинтересованных сторон.

4. Важнейшим индикатором отношений между вузом и его стейкхолдерами является эффективность существующего между ними ресурсного обмена, так как именно в этих отношениях заключены

наиболее значимые конкурентные преимущества вуза как стейкхолдер-компания. В монографии предложен методический подход к расчету эффективности ресурсного обмена вуза с его группами заинтересованных сторон.

5. Исследование рыночных отношений в сфере образования показало важность изучения конкурентоспособности высшего учебного заведения и необходимость разработки инструментария конкурентного анализа вуза как стейкхолдер-компания. В работе предложена схема «стейкхолдерского» конкурентного анализа, отличительной особенностью которой является оценка конкурентоспособности вуза с точки зрения борьбы за ресурсы всех стейкхолдеров с учетом их значимости. Под конкурентоспособностью образовательного учреждения понимается способность университета быстро адаптироваться к изменениям внешней среды при имеющихся ресурсах и способностях. В основе конкурентоспособности вуза лежит его конкурентный потенциал ресурсов и способностей. Под конкурентным потенциалом вуза как стейкхолдер-компания понимается совокупность ресурсов и способностей, позволяющая ему удовлетворять разнонаправленные интересы стейкхолдеров в условиях неопределенности внешней среды.

6. Разработанная авторская базовая схема инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компания включает модифицированные методы и подходы, заимствованные из разных школ стратегического менеджмента в зависимости от этапа стратегического анализа.

7. Использование разработанной методики позволило провести стратегический анализ государственного вуза (Владивостокского государственного университета экономики и сервиса), в результате которого был выявлен потенциал ресурсов и способностей университета как катализаторов его конкурентных преимуществ с позиций различных групп заинтересованных сторон.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Агранович, Б.Л. Развитие вуза как субъекта рыночных отношений. . Предпринимательство и преобразование российских университетов / Б.Л. Агранович. – Ростов-на-Дону: РГУ, 2003.
- Алексеев, А.А. Сегментирование потребителей услуг / А.А.

- . Алексеев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.statsoft.ru](http://www.statsoft.ru).
- Андрианов, В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Маркетинг. - 1999. - № 1. – С. 3-26.
- . Анохин, П.К. Теория функциональной системы / П.К. Анохин // Успехи физиологических наук. – 1970. - № 1. – том 1. – С. 19-54.
- . Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
- . Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов.- СПб: Питер, 2001. – 304 с.
- . Балобанов, А.Е. Стратегическое планирование развития университета / А.Е. Балобанов, А.К. Клюев // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. - № 2.
- . Бек, Н.Н. Методы стратегического анализа / Н.Н. Бек; материал к лекциям и практическим занятиям. Часть 3. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003.
- . Белоусова, Е.В. Оценка конкурентоспособности высшего учебного заведения и пути ее повышения на региональном рынке образовательных услуг: дис. ... канд. экон. наук / Белоусова Е.В. – Владивосток, 2005. – 176 с.
- 0. Белый, Е.М. Организационно-экономический механизм управления вузом предпринимательского типа / Е.М. Белый, И.Б. Романова // Инновации. – 2003. - № 1 (58). – С. 30-31.
- 1. // Правовые аспекты реализации дополнительных образовательных услуг в высших учебных заведениях. – 2003. - № 5-6.
- 2. Благов, Ю.Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2003. - № 2. - С. 151-159.
- 3. Благов, Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. - Серия 8. – Выпуск 2. - С. 3-24.
- 4. Бойкова, В.В. Методические аспекты повышения конкурентоспособности продукции мукомольных предприятий: дис. ... канд. экон. наук / Бойкова В.В. – М, 1999. - 528с.
- 5. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2007. – 860 с.
- 6. Бронникова, Т.С. Сегментирование рынка / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru).
- 7. Бюджетный кодекс РФ. Федеральный закон от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ, принят ГД РФ 17.07.1998 (ред. от 13.04.2007г.) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс».
- 8. Валентинов, В. Актуальные проблемы и перспективы дополнительного профессионального образования / В. Валентинов //

Журнал «Новые знания». – 2005. - № 4.

- Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 328 с.
9. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
0. Гвозденко, А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. - № 4 (64). - С. 316–322.
1. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2008. – 704 с.
2. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Издательство ТРТУ, 2003.
3. Гончарова, Е.В. Активизация инновационной деятельности предприятий для повышения их конкурентоспособности: автореферат дис. ... канд. экон. наук / Гончарова Е.В. – Москва, 2008.
4. Гостева, М.А. Разработка механизма формирования целевых показателей развития промышленного предприятия на основе концепции заинтересованных сторон: дис. ... канд. экон. наук / Гостева М.А. – Москва, 2006. - 153 с.
5. Гражданский кодекс РФ. Части 1, 2, 3, 4: (по сост. на 5 апреля 2008 г.) - М.: Юрайт-Издат, 2008. - 554 с.
6. Грант, Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник СПбГУ. Серия 8 «Менеджмент». - 2003. – Выпуск 3. - С. 47-75.
7. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
8. Грейнер, Л.И. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л.И. Грейнер // Вестник СПбГУ. Серия 8 «Менеджмент». – 2002. - № 4. – С. 76-92.
9. Грудзинский, А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2004.- № 1 (30). - С. 9-20.
0. Гурков, И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. 1. Очерки развития российских предприятий / И.Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2003. – 236 с.
2. Гурков, И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации / И.Б. Гурков // Российский журнал менеджмента. – 2007. - № 2. – Том 5. - С. 3-28.
3. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: учебное пособие / И.Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.

- Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии: дис. ... канд. экон. наук / Демьянова О.В. - Казань, 2004. – 272 с.
- Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 128 с.
- Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - С.8-33.
- Завьялов, П. Конкурентоспособность и маркетинг / П. Завьялов // Российский экономический журнал. - 1995. - № 12. - С. 50-56.
- Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2005. – 416 с.
- Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. - М.: Генезис, 2001.
- Игольников, Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г. Игольников, Е. Патрушева // РЭЖ. – 1995. - № 11. - С. 108-112.
- Инновационный менеджмент: учебник для вузов / А.Е. Абрамешин, Т.П. Воронина, О.П. Молчанова и др.; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2001. - 272 с.
- Инновационный менеджмент: учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 238 с.
- Информация об итогах приема в учреждения профессионального образования, выпуска специалистов в 2006 году и задачах по совершенствованию трудоустройства выпускников / Администратор образования. – 2007. - № 4. - С. 53-63.
- Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение: монография / А.А. Гресько, Г.А. Дзина, М.С. Рахманова и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – книга 3. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2008. – 168 с.
- Итоги социально-экономического развития Приморского края в 2008 году / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://primamedia.ru/news/25.02.2009-92158>.
- Калина, И.И. Инновационный подход к управлению региональной системой образования / И.И. Калина, Н.В. Смирнова // Теоретический журнал «Credo». – 1998.
- Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. - М.: Экономика, 1991.
- Катькало, В.С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления / В.С. Катькало // Научные доклады Центра управленческих и

институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ. - 2003. - № 19.

- Катъкало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катъкало // Вестник СПбГУ. Серия 8 «Менеджмент». - 2002. – Выпуск 4. - С. 20-42.

- Катъкало, В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм / В. Катъкало [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.personal-mix.ru>.

- Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катъкало. – СПб.: Издат. дом СПбГУ, 2006. – 548 с.

- Катъкало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катъкало // Российский журнал менеджмента. – 2003. - №1. – С. 7-30.

- Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д.М. Клиланд. - М.: Прогресс, 1982. - 399 с.

- Кириллина, Ю. Сегментирование рынка образовательных услуг / Ю. Кириллина // Высшее образование в России. - 2003. - № 3. – С. 30-33.

- Клейнер, Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. - №1. – С. 31-56.

- Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. 6. - ЦЭМИ РАН. - М.: Наука, 2004.

- Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. - М.: Экономика, 1997.

- Клейнер, Г.Б. Экономика России и кризис взаимных ожиданий / Г.Б. Клейнер // Общественные науки и современность. - 1999. - № 2. – С. 5-19.

- Князев, Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев // 9. Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - № 4. - С. 9-17.

- Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы: Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. № 832 / Российская газета. – 1998. - 19 августа.

- Концепции научной, научно-технической и инновационной политики в системе образования Российской Федерации на 2001-2005 годы / [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

www.dvgu.ru/umu/MO_RF/concept/con2_00.htm/

- Корпоративный менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций» / И.И. Мазур и др. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.

- Критерии отбора инновационных вузов // Аккредитация в образовании.- 2005. – Октябрь. – С. 18-19.

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для

4. студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 643 с.
Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж.
5. Стоунхаус, Б. Хьюстон. - М.: Проспект, 2003.
Лазарев, Г.И. Глобальные проблемы современной образовательной
6. системы. Каким будет ответ университетов? / Г.И. Лазарев // Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - № 2. - С. 8-14.
Лазарев, Г.И. Управленческие стратегии современного
7. университета / Г.И. Лазарев // Совет ректоров. 2007. - № 4. – С. 44-50.
Липсиц, И.В. Экономика без тайн / И.В. Липсиц. - М.: Дело, 1993. –
8. 352 с.
Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности
9. товара и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с.
Луговой, Р.А. Модель оценки значимости стейкхолдеров
0. университета и их запросов / Р.А. Луговой, К.С. Солодухин // 1-я Международная конференция по бизнес-информатике. Труды международной научно-практической конференции, 9-11 октября 2007 г., Россия, Московская обл., Звенигород, Под ред. к.т.н., проректора ГУ-ВШЭ В.В. Никитина. - 2007. – С. 275-286.
Любаненко, А.В. Формализация матричных методов в SWOT-
1. анализе / А.В. Любаненко, В.Р. Цибульский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipdn.ru/rics/doc0/DB/b3/2-lub.htm>
Макаркин, Н.П. Инновационная образовательная деятельность в
2. университетском комплексе / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, А.В. Бритов, И.М. Фадеева // Управление качеством образования. - 2005. - С. 103-107.
Мальцева, Г.И. Стратегическое управление университетом / Г.И.
3. Мальцева // Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - № 2. – С. 15–23.
Мальцева, Г.И. Финансовое регулирование в сфере высшего
4. профессионального образования / Г.И. Мальцева, Н.В. Фадейкина. – Новосибирск: СИФБД, 2002. – 147 с.
Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие
5. / Под ред. А.П. Егоршина, Н.Д. Никандрова. – Н.Новгород: НИМБ, 2004. – 526 с.
Методика проведения SWOT – анализа / [Электронный ресурс]. –
6. Режим доступа: <http://sos-consulting.ru/ru/articles/54>.
Методология планирования инновационного развития
7. экономических систем: монография / М.С. Рахманова и др.; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: 2008. – 772 с.
Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстред, Д.
8. Лэмпел. - СПб.: Питер, 2001.
Морган, Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование?
9. Прагматическая оценка / Э Морган // Университетское управление:

практика и анализ. - 2005. - № 4. - С. 18-26.

Налоговый кодекс РФ. Части первая и вторая: текст с изм. и доп. на 5 октября 2008 года - М. : Эксмо, 2008. – 832 с.

1. Никишина, Ю.В. Сегментирование рынка с использованием самоорганизующих карт / Ю.В. Никишина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.marcceting.spb.ru](http://www.marcceting.spb.ru).

2. Нили, Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления ими / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. - Днепропетровск: Баланс – Клуб, 2003. – 400 с.

3. Ниязова, М.В. Проблемы оценки эффективности предпринимательской деятельности бюджетных вузов / М.В. Ниязова // Университетское управление. - 2003. - № 3 (26). - С. 68-76.

4. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. - М.: 1997.

5. Осипов, В.А. Эффективность машиностроительного производства / В.А. Осипов. - Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2003. - 295 с.

6. Основы внешнеэкономических знаний: словарь – справочник / Под ред. С.И. Долгова, В.В. Васильева. – М.: Высшая школа, 1990. – 245 с.

7. Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара / Н.Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - №1. – С. 82-89.

8. Перцовский, Н.И. Международный маркетинг / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсуков. - М.: Высшая школа, 2001. - 239с.

9. Петров, М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: дис. ... канд. экон. наук / Петров М.А. - Санкт-Петербург, 2005. – 211 с.

0. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2004. - № 16. – Выпуск 2. – С. 51 – 68.

1. Печенкин, А. Об оценки конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. – 2000. - № 2. – С. 23-26.

2. Пигарева, О.С. Подход к диагностике эффективности взаимодействия стейкхолдеров с вузом / О.С. Пигарева // XLVIX научная конференция МФТИ (24-25 ноября 2006 года).

3. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. - М.: Прогресс, 1986. - 429 с.

4. Пласкова, Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - № 1. – С. 86-97.

5. Попов, С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов. – М: Инфра – М, 1999.

Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. - М.:

6. Издательский дом «Вильямс», 2003. - 496 с.
Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого
7. результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / Майкл Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные
8. преимущества стран / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 895 с.
Похолков, Ю.П. Исследование проблем и разработка путей
9. становления и развития академических инновационных университетов в России / Ю.П. Похолков // Отчет о НИР. – Томск: ТПУ, МВТУ им. Баумана Н.Э., СПбГПУ, СПбГЭТУ, ЮРГТУ, ЮУГУ. - 2003.
Прахалад К.К., Хамел Г. Стержневые компетенции корпорации / Г.
00. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. – СПб.: Питер. – 2001. – С. 112-124.
Предпринимательские университеты в инновационной экономике /
01. Под общей редакцией профессора Ю.Б. Рубина. - М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2005. – 402 с.
Приморский край в 2002 году / Статистический сборник. –
02. Владивосток: Примкрайстат, 2003. – 268 с.
Приморский край. Социально-экономические показатели /
03. Статистический ежегодник. - Приморскстат. Владивосток, 2007. – 318 с.
Приморье готовится принять переселенцев / Официальный сайт
04. Администрации Приморского края, пресс-релиз «Миграционная политика» от 07.02.2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.primorsky.ru/press/read/?id=10503>.
Проведение финансового анализа государственного
05. образовательного учреждения / Н.Р. Кельчевская, Н.Б. Прохорова, М.В. Павлова. - Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2001. – 127 с.
Разработка стратегии образовательного учреждения: методические
06. рекомендации / О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Клюев, Е.А. Князев, С.В. Кортов, В.И. Майданик, Л.А. Малышева, Л.Н. Попова/ Под ред. Е.А. Князева, А.К. Клюева. – Екатеринбург, 2007. – 408 с.
Сазонов, В.Г. Основы теории формирования и совершенствования
07. систем показателей внутрифирменного планирования: монография / В.Г. Сазонов. – Владивосток: Изд-во «Дальнаука»; Изд-во Дальневост. ун-та, 2002. – 296 с.
Соловьев, В.П. Стратегия управления вузом / В.П. Соловьев, В.В.
08. Бринза // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. - № 2.
Солодухин, К.С. Проблемы применения теории заинтересованных
09. сторон в стратегическом управлении организацией / К.С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. - № 4. – С. 152-156.
Солодухин, К.С., Рахманова, М.С. Инновационная технология
10. стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных

- сторон / М.С. Рахманова, К.С. Солодухин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. - № 2. – С. 102-111.
- Солодухин, К.С., Рахманова, М.С. Инновационный стратегический анализ вуза как стейкхолдер-компании / М.С. Рахманова, К.С. Солодухин // Экономические науки. – 2009. - № 1. - С. 236-243.
- Сорин, Э. Предпринимательский университет в обществе знаний / Э. Сорин // Высшее образование в Европе. – С. 34-39.
- Сорокина, Н. Предпринимательский университет (Шведский опыт) / Н. Сорокина // Высшее образование в России. – 2002. - № 3. – С. 89-92.
- Стиглиц, Дж. Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку / Дж. Стиглиц // Экономическая наука современной России. – 2001. - № 4. – С. 108-146.
- Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. –М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. - 440 с.
- Сурин, А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, А.П. Молчанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
- Тихонов, Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции / Р.М. Тихонов. – М.: Издательство стандартов, 1985. – 114 с.
- Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
- Уильямсон, О.Е. Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций / О.Е. Уильямсон // Российский журнал менеджмента. - 2003. - № 2. – Том 1. - С. 79-114.
- Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / Руководитель авторского коллектива В.М. Филиппов. – М.: Логос, 2005. – 540 с.
- Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / С.В. Валдайцев, О.В. Мотовилов, Н.Н. Молчанов; под ред. С.В. Валдайцева. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 1995. – 208 с.
- Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
- Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2000. – 212 с.
- Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2007. – 448 с.
- ФЗ РФ «О высшем и послевузовском образовании» от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ (с изменениями от 13 февраля 2009 г.) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс».

- ФЗ РФ «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ
26. (ред. от 23.07.2008, с изменениями от 24.07.2008) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс».
- ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1 (в редакции от
27. 13.02.2009 г.) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс».
- ФЗ «Об основах туристической деятельности в РФ» от 24 ноября
28. 1996 года № 132 (с дополнениями от 18.01.2007 года) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс».
- Федоришин, Г.В. Стратегический анализ в системе корпоративного
29. управления: сущность и задачи / Г.В. Федоришин // Экономический анализ: теория и практика. – 2002. - № 2 (сентябрь-октябрь). - С. 29-32.
- Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и
30. средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
- Хазов, О.Ю. Комплексная оценка экономической эффективности
31. деятельности предприятий с позиций заинтересованных сторон: дис. ... канд. экон. наук / Хазов О.Ю. – Волгоград, 2006. – 192 с.
- Хасби, Д. Стратегический менеджмент / Д. Хасби. - М: Контур,
32. 1998. -200 с.
- Хасси Д. Стратегия и планирование: пер. с англ. / Д. Хасси; под
33. ред. Л.А. Трофимовой. – СПб. Питер, 2001. – 384 с.
- Холкин, Д.В. Управление и консалтинг в высшей школе / Д.В.
34. Холкин // Университетское управление: практика и анализ. - 2004. - №2 (30). - С. 17-26.
- Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное
35. питание, туристический бизнес: учебное пособие для вузов / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003.
- Черноморский, Д.А. Систематизация методов и разработка
36. технологии стратегического анализа при формировании стратегий бизнес-уровня: дис. ... канд. экон. наук / Черноморский Д.А. - С-Петербург, 2004. – 190 с.
- Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / А.Д.
37. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: ИНФРА-М. 1999.
- Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические
38. исследования и теоретические подходы / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. - № 3. – Том 5. - С. 85 – 90.
- Щиборщ, К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и
39. финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К.В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - № 5. – С. 93-111.
- Экономика и организация управления вузом: учебник / Ю.С.
40. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров и др.; под ред. д-ра экон. наук В.В. Глухова. - СПб.: Лань, 1999. – 448 с.
- Экономика предприятия: учеб. для вузов / Под ред. Ф. Беа, Э. Дихтла,

41. М. Швайцера; Пер. с немец. В.А. Антонова. - М.: Инфра-М, 1999. - 928 с.
Экономическая теория: учебник для студентов высших учебных
42. заведений / Под ред. В.Д. Камаева. – М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2002. - 640 с.
Янсен, Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен. - М., Инфра-М, 2002.
43. Яшин, Н.С. Исследование конкурентоспособности промышленного
44. предприятия: методология и опыт: дис. ... д. э. наук / Н.С. Яшин. - Саратов, 1997. – 237 с.
Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy // Dow Jones-Irwin
45. Homewood, IL. – 1971.
Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage //
46. Journal of management. -1991. - Vol.17, №1. - P. 99-120.
Barney, J.B. Gaining and sustaining competitive advantage // Addison-
47. Wesley. - 1996.
Bryson, J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization //
48. Revised Edition, San Francisco: Jossey-Bass. – 1995. - P. 24-25.
Caroll, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional
49. Construct // Business and Society. - 1999. - Vol. 38. - N 3. – P. 268-295.
Clark, B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational
50. Pathways of Transformation.- Oxford: Pergamon Press, 1998.
Collis, D.J., Montgomery, C.A. Competing on resources: Strategy for
51. the 90s // Harvard business review. - 1995. - July-Aug. - P. 118-128.
Collis, D.J., Montgomery, C.A. Corporate strategy: Resources and the
52. scope of the firm. Chicago. - 1997. – P. 28-29.
Cool, K., Costa, L.A, Dierickx I. Constructing competitive advantage //
53. Handbook of strategy and management / Ed. By A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whillington. Sage Publication, London. - 2002. - P. 55-71.
De Geus A. Planning as leaning. Harvard Business Review. – 1988. - №
54. 66 (1). – P. 70-74.
Donaldson, T. The stakeholder revolution and the Clarkson principles.
55. Business Ethics Quarterly. – 2002. - № 12 (2). P. 107-111.
Drucker, P. Innovations and Entrepreneurship. Practice and Principles.
56. N.Y.: Harper and Row, 1985.
Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman
57. Publishing: London, 1984.
Frooman, J. Stakeholder Influence Strategies // Academy of Management
58. Review. - 1999. - Vol. 24. - № 2. - P. 191–205.
Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. Strategic Management:
59. Competitiveness and Globalization. N. Y. - 1995.
Jones, T.M., Wicks, A.C. Convergent Stakeholder Theory // Academy of
60. Management Review. - 1999. - Vol. 24. - N 2. - P. 206 – 221.
Koch, R. Strategy: How to Create and Deliver a Useful Strategy //

61. Prentice Hall: London. – 2000.
Mintzberg, H. Patterns of strategy formulation // Management Science. –
62. 1978. - № 24. – P. 934-948.
Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving
63. Roles for Planning, Plans, Planners // Free press: N.Y. – 1994. – P. 221-321.
Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. Toward a theory of stakeholder
64. identification and salience: defining the principle of who and what really counts
// Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. - № 4. – P. 853 – 886.
Peteraf, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource –
65. based view // Strategic management journal. - 1993. - Vol. 14. - № 3. – P. 179-
191.
Peters, T. Liberation Management. Knopf: N.Y., 1992.
- 66.
67. Pfeffer, J. Power in organizations. – Marshfield, MA, Pitman, 1981. – XIV.
- 391p.
Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. Redefining the Corporation:
68. Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University
Press: Stanford, 2002.
Quinn, J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism // Dow
69. Jones-Irwin: Homewood, IL, 1980.
Rowley, T.J. Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of
70. Stakeholder Influences // Academy of Management Review. - 1997. - Vol. 22. -
№ 4. - P. 887-910.
Selznick, P. Leadership in Administration. New York: Harper, 1957.
- 71.
72. Steiner, G.A. Strategic Factors in Business Success. Financial executives
research foundation: N.Y., 1969.
Steurer, R., Langer, M., Konrad, A., Martinuzzi, A. Corporations,
73. Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of
Business-Society Relations // Journal of Business Ethics. - 2005. - Vol. 61. - N
3. - P. 263-281.
Suchman, M.C. Managing legitimacy: strategic and instrumental
74. approaches // Academy of Management Review. - 1995. - Vol. 20. - P. 571-
610.
Van Marrewijk, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate
75. Sustainability: between Agency and Communion // Journal of Business Ethics.
- 2003. - Vol. 44. – N 2/3. - P. 95-105.
Windsor, D. The Future of Corporate Social Responsibility // The
76. International Journal of Organizational Analysis. - 2001. - Vol. 9. - N 3. - P.
225-256.