

На правах рукописи

Солодухин Константин Сергеевич

**РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ
НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса.

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор
Фалько Сергей Григорьевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Князев Евгений Анатольевич
доктор экономических наук, профессор
Малышева Лариса Анатольевна
доктор экономических наук, профессор
Рыжикова Тамара Николаевна

Ведущая организация: Новосибирский государственный
технический университет

Защита состоится «31» марта 2011 г. в ____ ч. на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 при Московском государственном техническом университете им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, ул. 2-я Бауманская, д. 5.

Ваш отзыв на автореферат в 1 экз., заверенный печатью, просим выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана.

Автореферат разослан «__» февраля 2011 г.

Телефон для справок: (499) 267-02-22.

Ученый секретарь
диссертационного совета
канд. экон. наук, доцент

Иванова Н.Ю.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Модернизация системы российского высшего образования в целях его соответствия требованиям общемировой тенденции перехода к экономике инновационного типа предъявляет повышенные требования к моделям управления отечественными образовательными учреждениями. Самые успешные механизмы управления, обеспечившие адаптацию вузов к конкурентной среде в предшествующее десятилетие, перестают отвечать новым «вызовам» и не достаточны для подлинной международной конкурентоспособности.

Демографический спад и реформы образования, направленные на тотальное сокращение числа государственных вузов и радикально меняющие институциональный ландшафт высшей школы России, приводят к ужесточению конкуренции за ресурсы и потребителя. Одновременно с этим, приоритет задач обеспечения финансовой стабильности в целевых установках большинства вузов при недостаточном внимании к потребностям общества привел к угрожающему нарастанию асимметрии между потребностями групп внешнего и внутреннего окружения и способностью вузов их удовлетворять.

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.

Все вышеперечисленное позволяет сформулировать важную народно-хозяйственную и социально-экономическую **проблему** создания методологии стратегического управления вузами, направленную на обеспечение их устойчивой международной конкурентоспособности в условиях новых «вызовов» и позволяющую *системно рассматривать отношения вуза со всем кругом заинтересованных сторон*. Сказанное предполагает необходимость как теоретических исследований, так и принятия практических инновационных мер в области управления вузами. Это обстоятельство и определяет **актуальность** выбранной темы диссертации.

Степень разработанности проблемы. За последние годы накоплен существенный теоретический и практический опыт стратегического управления в российских вузах, свидетельством чему является неослабевающий поток публикаций соответствующей тематики в научной литературе (работы Б.Л. Аграновича, А.Е. Балабанова, А.О. Грудзинского, Е.Н. Жильцова, Н.Р. Кельчевской, Е.А. Князева, А.К. Ключева, С.В. Кортова, Я.И. Кузьминова, Е.В. Кузьминой, Г.И. Лазарева, Г.И. Мальцевой, В.С. Побыванца, Д.В. Пузанкова, С.Д. Резника, О.Б. Томилина, В.М. Филиппова и др.) Особо следует выделить работы в данной области В.С. Каткало, который анализирует стратегии российских университетов с позиций концепции динамических способностей (что дает возможность рассматривать стратегическое управление вузами как проактивную адаптацию), а также подчеркивает тесную связь ресурсного подхода теории стратегического управления (одним из ответвлений которого является концепция динамических способностей) с теорией заинтересованных сторон. Вместе с тем, работы, в которых процесс стратегического управления в вузах рассматривается с позиций теории заинтересованных сторон, практически отсутствуют.

Теория заинтересованных сторон может рассматриваться как самостоятельное направление в исследованиях общего и стратегического менеджмента, ведущее свою историю от работ М. Додда, Г. Саймона и Р.Э. Фримена и развитое в дальнейшем трудами

Ю.Е. Благова, М. Дженсена, Т. Джонса, Т. Дональдсона, М. Кларксона, Г.Б. Клейнера, А. Кэрролла, Р. Митчелла, Дж. Поста, Л. Престона, С. Сакс, Дж. Фрумена и др. Обладая общепризнанной теоретической и практической значимостью, теория заинтересованных сторон характеризуется незавершенностью и частичной противоречивостью, что, по мнению В.Л. Тамбовцева, связано с тем, что ее основной трактовкой остается этическое, а не экономическое понимание, опирающееся на инструментарий современной экономической теории. Следствием этого является, в том числе, бедность инструментальной составляющей теории (в этой связи следует выделить работы И.Б. Гуркова и М.А. Петрова, предлагающих ряд «стейкхолдерских» методов и моделей). Последнее (недостаточная развитость аналитических моделей в частности и методологические проблемы операционализации вообще) относится и к ресурсной школе стратегического управления. Среди основных проблем теории заинтересованных сторон могут быть также выделены:

- отсутствие способов выбора пропорций удовлетворения конкурирующих интересов стейкхолдеров (эффективного распределения созданной при их участии стоимости);
- подмена (при разработке корпоративной стратегии) целей организации целями и интересами одного из стейкхолдеров (как правило, менеджмента).

Нерешенность данных проблем существенно осложняет разработку методологии стратегического управления вузами на основе теории заинтересованных сторон.

Актуальность проблемы, принципиальному решению которой посвящена диссертация, определяет **цель** исследования, состоящую в разработке теоретико-методологических и концептуальных основ механизма стратегического управления вузом с позиций теории заинтересованных сторон и выработке на их основе моделей и методов стратегического управления вузом как системой его стейкхолдеров.

Для достижения указанной цели в диссертации поставлены и решены **задачи**:

- 1) Исследование теории и практики стратегического управления вузами с точки зрения новых «вызовов» и выбор теоретических оснований для создания новой методологии.
- 2) Анализ современного состояния и проблем теории заинтересованных сторон с точки зрения перспектив ее применения в вузовском менеджменте.
- 3) Разработка концепции вуза как стейкхолдер-организации.
- 4) Формирование системы принципов стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией.
- 5) Разработка модели оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов к вузу.
- 6) Разработка методологического подхода к понятию и оценке эффективности стейкхолдер-организации.
- 7) Разработка методологического подхода к понятию и оценке конкурентоспособности стейкхолдер-организации.
- 8) Разработка методологии стратегического анализа вуза как стейкхолдер-организации.
- 9) Разработка методического подхода к выбору стратегии взаимодействия вуза с каждой его заинтересованной стороной.
- 10) Разработка методологического подхода к построению системы сбалансированных показателей в вузе как стейкхолдер-организации.
- 11) Разработка экономико-математических моделей для поддержки процессов принятия стратегических решений в вузе.

Объектом исследования является высшее учебное заведение как система, состоящая из всех его групп заинтересованных сторон.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе стратегического управления высшим учебным заведением.

Область исследования. Исследование проведено в рамках п. 10.15, 10.17, 10.27 по направлению «Менеджмент» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

Теоретическая и методологическая основа исследования. В связи с тем, что в диссертации вуз рассматривается как система всех его заинтересованных сторон, методологической основой исследования является системный подход к управлению социально-экономическими системами, базирующийся на общенаучной методологии системного подхода, представленной в работах отечественных и зарубежных ученых (П.К. Анохин, С. Бир, В.Н. Волкова, А.А. Денисов, А.Т. Зуб, В.С. Иозайтис, В.А. Карташев, Л.И. Лопатников, Ю.А. Львов, Дж. фон Нейман, В.Н. Садовский, Р.А. Фатхутдинов, Э.Г. Юдин, М. Месарович, Я. Такахага, Дж. Ходжсон, У. Эшби и др.) Поскольку, кроме того, в диссертации вуз одновременно рассматривается в системе социально-экономических интересов, системе взаимных ожиданий и системе общественных институтов, следует особо выделить работы Я. Корнаи и развивающие его идеи работы Г.Б. Клейнера, подход которых допускает представление в системе в явном виде принципиально неоднородных элементов.

Теоретическую основу исследования составили ресурсная концепция стратегического управления (и ее ответвление – концепция динамических способностей), теория заинтересованных сторон, работы по вопросам управления вузами, работы в области управления эффективностью и конкурентоспособностью организации.

При решении поставленных в работе задач использовались методы теории нечетких множеств, метод анализа иерархий Саати (МАИ), экономико-математические методы и модели и др.

Информационную базу исследования составили материалы законодательного, нормативного, инструктивного и методического характера по высшей школе; данные центра социологических и маркетинговых исследований, лаборатории стратегического планирования ВГУЭС; материалы конференций; первичные данные, собранные и обработанные автором и его коллегами.

Научная новизна исследования заключается в решении научной проблемы создания теоретического и методологического аппарата стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией.

К важнейшим результатам исследования, полученным лично автором и обладающим научной новизной, относятся следующие:

1) предложена концепция вуза как стейкхолдер-организации, представляющая собой оригинальную систему взглядов на состав заинтересованных сторон вуза и взаимоотношения между ними и вузом, раскрытые посредством системы интересов, системы взаимных ожиданий и режимов собственности, на основе представления вуза как системы всех его стейкхолдеров, отношения с которыми критичны с точки зрения существования вуза;

2) сформирована многоуровневая система принципов стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией, включающая:

- общие принципы функционирования вуза как стейкхолдер-организации,
- существующие стандарты (нормы) взаимоотношений,
- принципы отношений вуза как стейкхолдер-организации с заинтересованными сторонами,
- общесистемные принципы,
- принципы стратегического управления заинтересованными сторонами;

3) предложен методологический подход к понятию и оценке эффективности стейкхолдер-организации как системы всех заинтересованных сторон, включающий:

- авторские определения индивидуальной эффективности заинтересованной стороны стейкхолдер-организации, эффективности взаимодействия стейкхолдер-

организации с группой заинтересованных сторон, эффективности и результативности стейкхолдер-организации,

- систему показателей эффективности стейкхолдер-организации,
- методы расчета данных показателей;

4) разработан методологический подход к оценке важности заинтересованных сторон вуза и их запросов, основанный на предположении о существовании целей организации как «общефирменного» представления, выработанного в соответствии с обобщающей точки зрения стейкхолдеров процедурой, и необходимости ранжирования стейкхолдеров и их запросов с точки зрения этих целей. В рамках подхода разработана экономико-математическая модель определения значимости заинтересованных сторон и их запросов, позволившая существенно продвинуться в решении проблемы выбора пропорций удовлетворения конкурирующих интересов стейкхолдеров;

5) предложен методологический подход к понятию и оценке конкурентоспособности стейкхолдер-организации, включающий:

- авторские определения конкурентоспособности стейкхолдер-организации, конкурентных преимуществ стейкхолдер-организации, конкурентного потенциала стейкхолдер-организации, ключевой компетенции стейкхолдер-организации,
- авторский взгляд на соотношение элементов конкурентного потенциала: ресурсов, способностей, компетенций (в т.ч. ключевых) и динамических способностей,
- систему показателей конкурентоспособности стейкхолдер-организации,
- методы расчета данных показателей;

6) разработан методологический подход к стратегическому анализу стейкхолдер-организации, в том числе:

- определены сущностно отличающиеся от известных цели, задачи, объекты и базовые единицы стратегического анализа стейкхолдер-организации,
- разработана базовая схема (технология) стратегического анализа стейкхолдер-организации,
- разработан комплекс модифицированных методов стратегического анализа стейкхолдер-организации;

7) сформулированы качественный и количественный критерии сбалансированности отношений стейкхолдер-организации с ее заинтересованными сторонами; предложен методический подход к анализу взаимоотношений стейкхолдер-организации с ее заинтересованными сторонами;

8) разработан метод анализа компетенций стейкхолдер-организации в области ее взаимодействия с заинтересованными сторонами, позволяющий:

- определить ключевые и «целевые» компетенции относительно каждой заинтересованной стороны,
- оценить выявленные компетенции с точки зрения сложности их воспроизведения конкурентами;

9) предложены четыре типа стратегии взаимодействия стейкхолдер-организации с ее заинтересованными сторонами, отличающиеся от известных добавлением двух типов проактивных стратегий;

разработан методический подход к выбору типа стратегии взаимодействия стейкхолдер-организации с каждой ее заинтересованной стороной;

10) разработан методологический подход к построению системы сбалансированных показателей (ССП) в вузе как стейкхолдер-организации, включающий:

- метод построения карты стратегических целей (в котором устранено изначальное неравноправие интересов стейкхолдеров, заложенное в «классической» СПП),
- модель иерархии элементов стратегического управления,

- метод ранжирования элементов ССП,
 - метод формализации межуровневых связей ССП;
- 11) разработан комплекс многокритериальных экономико-математических моделей для поддержки процессов принятия стратегических решений в условиях необходимости поиска компромиссов на основе формализованной ССП.

Практическая значимость результатов заключается в возможности прямого использования разработанных моделей и методов в стратегическом управлении вузами и другими стейкхолдер-организациями. Концептуальные положения и выводы, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы для совершенствования механизмов управления системой российского высшего образования.

Апробация результатов диссертации. Результаты исследований докладывались и обсуждались на научно-практической конференции (с международным участием) «Практика стратегического планирования в российских университетах» (Екатеринбург, 2004.); международном научно-практическом семинаре «Дальний Восток России: условия и проблемы экономической интеграции в АТР» (Владивосток, 2005); 12-м, 14-м, 15-м и 17-м симпозиумах НП «Объединение контроллеров» (Москва, 2006; С.-Петербург, 2007; Киев, 2008; Голицыно, 2009); IX открытом конкурсе-конференции молодых ученых (ИЭИ ДВО РАН, Хабаровск, 2007); V международной конференции «Новые тенденции в развитии международного бизнеса» (Владивосток, 2007); 1-ой международной научно-практической конференции по бизнес-информатике (ГУ-ВШЭ, Звенигород, 2007); международном межвузовском проекте «Подготовка менеджеров по развитию для российских региональных университетов» (Фонд «Новая Евразия», Москва, С.-Петербург, 2007-08); международной научно-практической конференции «Контроллинг в бизнесе: теория и практика» (Киев, 2008); III Летней школе Российского журнала менеджмента (ВШМ СПбГУ, С.-Петербург, 2008); Десятом всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (ЦЭМИ РАН, Москва, 2009); 8-ой международной конференции «Стратегия экологически-ориентированного роста средних и малых предприятий в странах Нового Шелкового Пути» (Гуми, Корея, 2010); международном форуме «Сервис и АТЭС» (Владивосток, 2010); международной научно-практической конференции «Проблемы формирования и внедрения инновационных технологий в условиях глобализации» (Ташкент, Узбекистан, 2010).

Отдельные результаты оформлены в виде научных отчетов по НИР, выполненных при участии автора диссертации: в рамках задания Федерального агентства по образованию «Исследование организационно-экономических моделей управления вузом в условиях модернизации образования» (2004-2006), «Разработка трансформационной модели управления финансами в вузе, отвечающей задачам совершенствования экономических механизмов в сфере образования» (2007-2009); в рамках задания Минобрнауки «Разработка теории и методологии стратегического управления стейкхолдер-компаниями» (2010); в рамках АВиЦП «Развитие научного потенциала высшей школы на 2006-2008 годы» «Научно-методическое обеспечение разработки стратегического плана развития базового подразделения (института, факультета) на основе системы сбалансированных показателей в контексте стратегии высшего образовательного учреждения», «Разработка концепции и научно-методического обеспечения международного научно-образовательного комплекса по информатике и электронике (международный факультет подготовки аспирантов, международные научно-образовательные лаборатории, международный колледж)»; в рамках ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009-2013 годы» «Разработка методологии стратегического управления вузами на основе теории заинтересованных сторон и концепции динамических способностей» (2010).

Внедрение основных результатов исследования осуществлено в ГОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса» и ГОУ ВПО «Влади-

востокский государственный медицинский университет» при разработке стратегий развития вузов.

Основные результаты диссертации нашли отражение в 36 научных *публикациях*, в том числе в 7 монографиях (из них одна индивидуальная) и 12 статьях в центральных журналах, рекомендованных ВАК РФ. Общей авторский вклад – 35,2 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка из 211 наименований. Основной текст работы изложен на 293 страницах и включает 47 таблиц, 21 рисунок.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цели и задачи, объект и предмет исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические и концептуальные вопросы формирования нового подхода к стратегическому управлению вузом на основе теории заинтересованных сторон» исследовано состояние и проблемы теории и практики стратегического управления вузами с точки зрения новых «вызовов». Рассмотрены эволюция, современное состояние и проблемы теории заинтересованных сторон, а также перспективы ее применения в вузовском менеджменте. Предложена авторская концепция вуза как стейкхолдер-организации.

Во второй главе «Методологические основы стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией» на основе анализа особенностей функционирования государственного вуза в сложившейся институциональной среде выстроена многоуровневая система принципов стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией. Предложен методологический подход к понятию и оценке эффективности стейкхолдер-организации как системы всех ее заинтересованных сторон. Разработана модель определения значимости заинтересованных сторон и их запросов к стейкхолдер-организации.

В третьей главе «Методологический подход к стратегическому анализу вуза как стейкхолдер-организации» рассмотрены методологические особенности стратегического анализа стейкхолдер-организации, определены его цель, задачи, объекты и базовые единицы. Предложен подход к понятию и оценке конкурентоспособности, конкурентных преимуществ и конкурентного потенциала стейкхолдер-организации. Разработана базовая схема стратегического анализа вуза.

В четвертой главе «Методологический подход к формированию стратегий взаимодействия вуза с заинтересованными сторонами» предложены методы анализа взаимоотношений вуза со стейкхолдерами, сформулированы критерии сбалансированности отношений организации с заинтересованными сторонами, разработан метод анализа ключевых компетенций вуза, предложен метод выбора стратегии взаимодействия вуза с каждой группой заинтересованных сторон.

В пятой главе «Методологический подход к формализации и операционализации стратегии вуза как стейкхолдер-организации на основе системы сбалансированных показателей» предложен метод построения карты стратегических целей стейкхолдер-организации, разработан метод ранжирования элементов ССП вуза, предложен способ формализации межуровневых связей ССП, разработан комплекс многокритериальных экономико-математических моделей для поддержки процессов принятия стратегических решений в условиях необходимости поиска компромиссов между противоречивыми интересами стейкхолдеров.

В заключении обобщены основные результаты исследования.

Логику исследования отражает схема, приведенная на рис. 1.

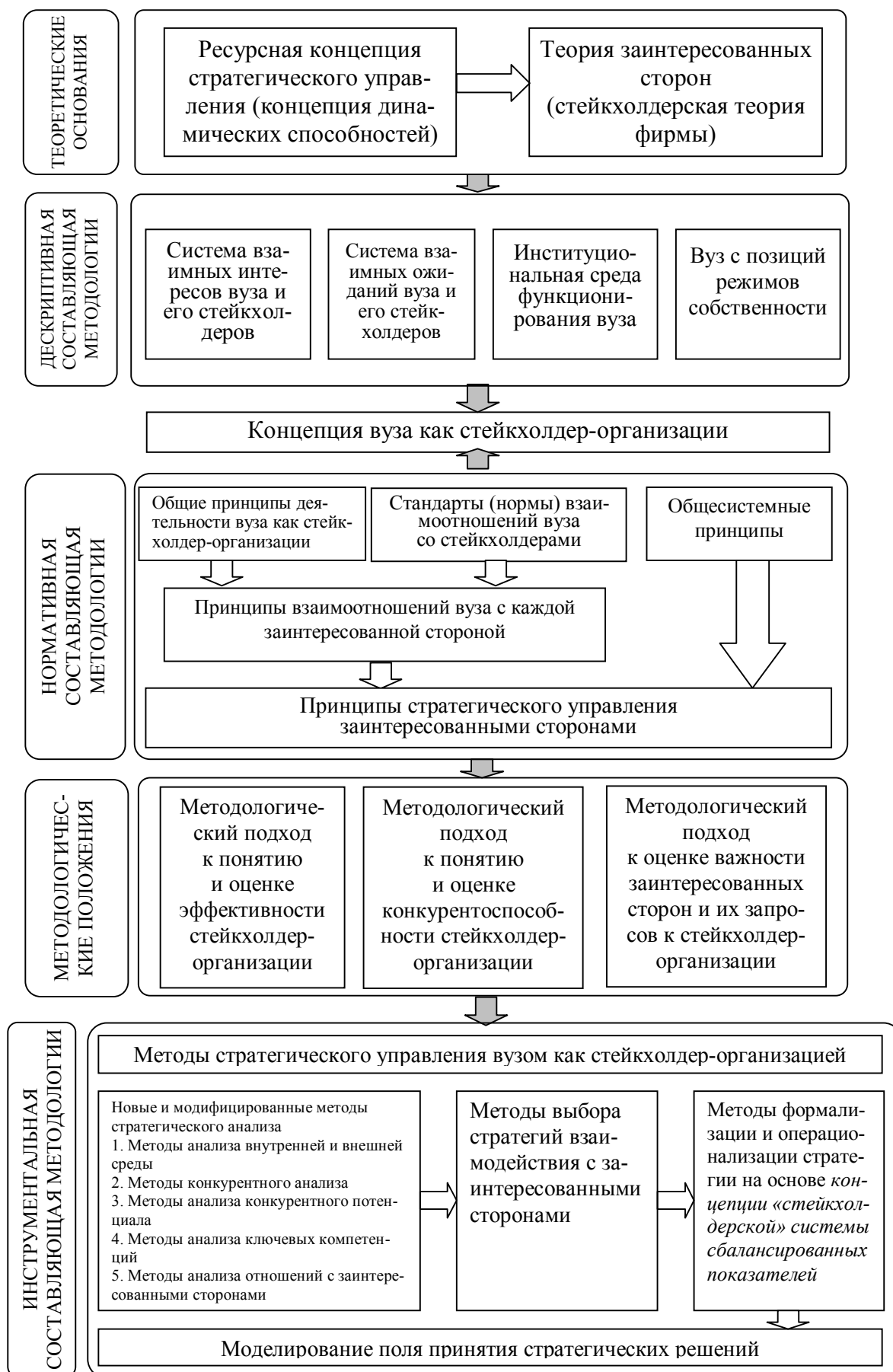


Рис. 1. Логика исследования

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Концепция вуза как стейкхолдер-организации.

Новые «вызовы», с которыми сталкиваются вузы, ставят их перед необходимостью повышения эффективности управления в условиях ужесточения конкуренции за ресурсы и потребителя. Изменившиеся условия требуют перехода от стратегий выживания (реактивной адаптации) к стратегиям развития (проактивной адаптации). Последние требуют от вуза создания, удержания и развития уникальных ресурсов, способностей, организационных компетенций.

В условиях нарастания разрывов между результатами деятельности вузов и запросами к ним групп внешнего и внутреннего окружения (групп заинтересованных сторон (ГЗС), стейкхолдеров) одной из главных управленческих компетенций руководства вузов становится умение выстраивать отношения с данными группами, обеспечивающие вузу доступ к лучшим преподавателям, талантливым абитуриентам, платежеспособным потребителям, внешним партнерам и т.д. Изучением такого рода отношений занимается теория заинтересованных сторон (стейкхолдерская теория фирмы), которая может рассматриваться как самостоятельное направление в исследованиях общего и стратегического менеджмента, имеющее большой потенциал для исследования процессов формирования ресурсной базы и ее трансформации в ключевые компетенции организации.

Основные потребители теории заинтересованных сторон могут быть разделены на две группы: организации, максимизирующие финансовые показатели как основную цель при соблюдении ряда ограничений, включающих и необходимость учета интересов стейкхолдеров, и организации (будем называть их *стейкхолдер-организациями*), *условием существования* которых является способность устанавливать и поддерживать отношения с *широким кругом* заинтересованных сторон.

Современный вуз является ярким примером стейкхолдер-организации, поскольку может быть выделено как минимум шесть таких групп, одинаково важных для него в том смысле, что отношения с каждой группой критичны с точки зрения существования в долгосрочной перспективе (в этом смысле вузы отличаются от большинства организаций, для которых значительно выделяются одна-две ГЗС):

«Государство» – государственные и региональные органы власти, государственные институты, правительственные агентства.

«Общество» – потребители культурных ценностей, экологические организации, фонды-грантодатели, меценаты, СМИ, гражданское общество в целом.

«Клиенты» – обучающиеся (и их родители), слушатели всех форм и уровней образования, а также потребители необразовательных услуг.

«Сотрудники» – все категории сотрудников (в том числе административно-управленческий персонал) и профессорско-преподавательский состав.

«Внешние партнеры» – школы, техникумы, другие учебные заведения начального и среднего профессионального образования (в том числе входящие в структуру вуза), а также профессиональные сообщества: ППС других вузов, профессиональные сообщества учителей, бухгалтеров, актуариев, дизайнеров и т.п.

«Бизнес-сообщество» – коммерческие организации как потребители продукта вуза (подготовленных выпускников), как потребители образовательных услуг для своего персонала, как потребители консалтинговых услуг и научно-технических разработок, а также выпускники вуза, заинтересованные в повышении авторитета вуза и, как следствие, «веса» своего диплома.

Анализ существующих подходов к определению стейкхолдеров и мотивов их взаимодействия с организацией показал, что, в конечном итоге, отношения между организацией и ГЗС выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая из них

стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы ее целям. В этой связи за основное в диссертации принято определение, данное И.Б. Гурковым: «стейкхолдеры — не просто «группы и лица», затрагиваемые деятельностью фирмы, а «вкладчики» определенного типа ресурса»¹.

В работе описан ресурсный обмен между вузом и его основными стейкхолдерами, данные ресурсы задают систему взаимных интересов² вуза и его ГЗС.

В ходе ресурсного обмена стейкхолдер-организация (ГЗС) может быть в различной степени удовлетворена каждым получаемым ресурсом в зависимости от его качества и количества. При этом, ресурсный обмен, как правило, растянут во времени. Например, получение студентами знаний и развитие у них компетенций происходит в течение всего срока обучения; плату за обучение они также, за редким исключением, вносят частями. Данное явление вынуждает стейкхолдер-организацию (ГЗС) ориентироваться на определенные свойства контрагента, которые напрямую влияют на то, какого качества и в каком количестве поступит в результате ресурс (рис. 2).

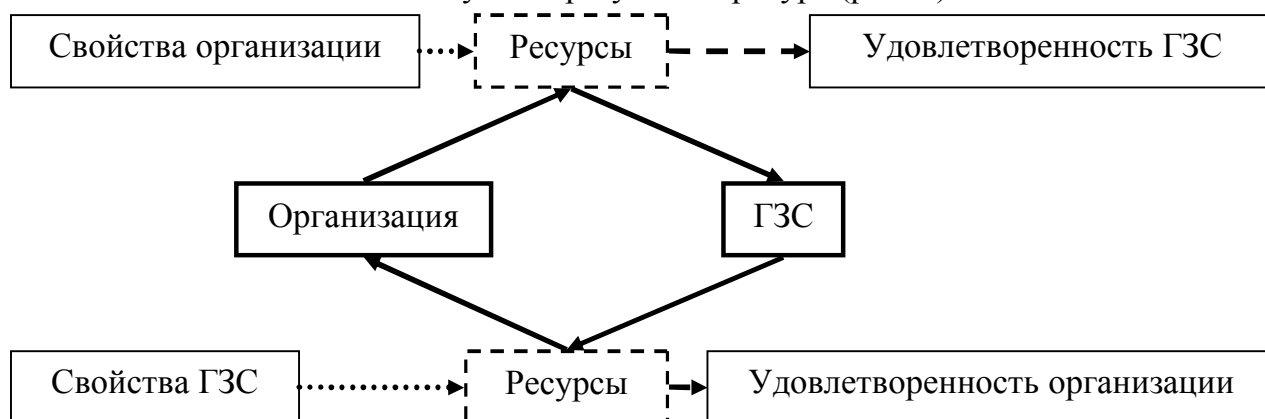


Рис. 2. Расширенная схема ресурсного обмена стейкхолдер-организации с ГЗС

В диссертации выявлены основные свойства ГЗС (вуза), влияющие на качество и количество получаемых вузом (ГЗС) ресурсов. Примеры таких свойств и соответствующих ресурсов (для групп «Государство» и «Общество») приведены в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Ресурсы, получаемые вузом от ГЗС «Государство», и соответствующие свойства ГЗС

Ресурсы, получаемые вузом от ГЗС	Свойства ГЗС
Финансовые ресурсы (финансирование некоторых аспектов деятельности). Налоговые льготы вузам и их партнерам	<ul style="list-style-type: none"> • Осознание образования как ценности • Осознание необходимости поддержки научных исследований
Материально-техническая база	<ul style="list-style-type: none"> • Заинтересованность в соответствии образовательного процесса имеющимся стандартам качества
Имидж	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержание статусности государственных вузов
Формальные институциональные нормы и правила функционирования	<ul style="list-style-type: none"> • Принципы государственной политики в сфере образования

С изменением перечисленных свойств связаны ожидания вуза и его стейкхолдеров друг к другу, выраженные в виде явных и неявных запросов к контрагенту. В целом система взаимных ожиданий задана через оценку характеристик: «позитивность-негативность ожи-

¹ Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. № 2. С. 8.

² Категории «система интересов», «система взаимных ожиданий» и «система институтов» введены Г.Б. Клейнером для структурирования среды взаимодействия экономических агентов (см.: Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004).

даний», «вероятность осуществления ожиданий», «вероятная скорость наступления ожиданий», «чувствительность к ожиданиям субъекта (объекта) ожиданий», поставленных в соответствие каждой получаемой вузом и ГЗС ресурсной компоненте (изменение качества и количества поступления которой составляет конечный «предмет ожидания»).

Таблица 2

Ресурсы, получаемые ГЗС «Общество» от вуза, и соответствующие свойства вуза

Ресурсы, получаемые ГЗС от вуза	Свойства вуза
Возможность обучения граждан «через всю жизнь» (в том числе возможность получения более высокой квалификации для соответствующего трудоустройства)	<ul style="list-style-type: none"> • Количество уровней подготовки и наличие соответствующих образовательных программ • Профессионализм сотрудников и преподавателей • Современность и востребованность образовательных программ • Современность и доступность используемой МТБ
Повышение образовательного, культурного уровня, гражданского сознания и социальной активности членов общества. Сохранение и преумножение научного и культурного наследия от поколения к поколению	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие программ, способствующих расширению интеллектуального и культурного уровня студентов • Наличие программ, способствующих распространению культурных и образовательных ценностей • Образовательный, научный, культурный уровень, гражданское сознание и социальная активность руководителей, сотрудников, преподавателей вуза • Поддержка молодежных движений
Научно-технические, инновационные разработки	<ul style="list-style-type: none"> • Актуальность проводимых научных исследований • Наличие сотрудников и преподавателей, заинтересованных в эффективной научной и методической работе и способных к ней • Эффективность системы управления научной, методической, инновационной деятельностью • Современность и доступность используемой МТБ
Занятость населения (снижение безработицы)	<ul style="list-style-type: none"> • Количество рабочих мест, созданных вузом • Комфортность условий для работы в вузе • Уровень заработной платы

Вербальные оценки характеристик ожиданий специфичны для каждого вуза в конкретный момент времени. В то же время сами ресурсы и свойства контрагентов меняются мало (несмотря на возможные существенные различия между вузами в ситуации на региональном рынке образовательных услуг, размере, ведомственной принадлежности, личности ректора и т.д.) Изменяться (и значительно) будут цели вузов, а, значит, важность отдельных ресурсных компонент и свойств.

Системы взаимных ожиданий и интересов служат основой для формирования (и объяснения) поведения агентов. Причем система ожиданий является «буфером» между интересами агента и его поведенческими стратегиями. Системы интересов и ожиданий вуза и его ГЗС описывают их реальное поведение и цели, которые они преследуют, вступая во взаимоотношения. В этой связи их можно рассматривать как элементы дескриптивной составляющей разрабатываемой методологии.

Взгляд на отношения между вузом и ГЗС был бы неполным без рассмотрения вуза с позиций режимов собственности³, необходимость различия которых связана с вопросами эф-

³ Режим собственности есть «совокупность прав (и задающих их правил), определяющих условия доступа к тому или иному ресурсу и порядок выбора вариантов его использования, а также порядок изменения тех и других» [Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. № 3. С. 17].

фективности использования ресурсов и определением условий, при которых одни стейкхолдеры могут исключить других из доступа к ресурсам. Показано, что для государственных вузов в нашей стране действуют одновременно все четыре режима собственности.

2. *Многоуровневая система принципов стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией.*

Анализ особенностей функционирования государственного вуза в сложившейся институциональной среде свидетельствует о сочетании у него *признаков* государственного учреждения, некоммерческой и коммерческой организации. Этим, в частности, обусловлено наличие у вузов большого количества значимых стейкхолдеров. Данные признаки проявляются, в том числе, в рамках социальной ответственности вуза, задавая нормативную составляющую его взаимодействия с ГЗС.

Базис нормативной составляющей разрабатываемой методологии образуют *общие принципы функционирования вуза как стейкхолдер-организации*, существующие *стандарты (нормы) взаимоотношений* и базирующиеся на тех и других *принципы отношений вуза как стейкхолдер-организации с заинтересованными сторонами* (рис. 3).

При разработке *общих принципов функционирования вуза как стейкхолдер-организации* (уважение к закону, следование общественным интересам, ответственность перед заинтересованными сторонами, этичное поведение, самоконтроль, конкурентоспособность, поддержка международного сотрудничества, уважение к окружающей среде, превышение доходов над расходами) и *принципов отношений вуза как стейкхолдер-организации с заинтересованными сторонами* (для каждой отдельной ГЗС) за основу была взята система принципов, входящая в «Этический кодекс ВШМ СПбГУ»⁴ (разработанный в рамках проекта международной ассоциации лидеров бизнеса Caux Round Table по созданию этических кодексов), которая была модифицирована с учетом рассматриваемой совокупности стейкхолдеров.

Под *стандартами взаимоотношений* понимаются стандарты корпоративного управления, качества, социальной ответственности, экологического управления и др.

Исключительная важность взаимоотношений с заинтересованными сторонами для стейкхолдер-организации порождает целесообразность ее представления *как целостной системы, состоящей из всех ее стейкхолдеров*. В качестве рабочего в диссертации взято определение системы, предложенное П.К. Анохиным: «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата»⁵. При этом под взаимодействием элементов понимается их взаимодействие в условиях специального и целенаправленного ограничения степеней свободы.

Взгляд на стейкхолдер-организацию «сквозь призму» данного определения, во-первых, означает наличие некоторого правила (признака), по которому из всех существующих индивидов, групп и организаций, окружающих организацию, выбирается некоторая их совокупность (*комплекс избирательно-вовлеченных компонентов*). В нашем случае таким признаком является ресурсный «вклад».

Во-вторых, повышение долгосрочной эффективности организации (*фокусированный полезный результат*) и, в конечном итоге, повышение эффективности операций всех стейкхолдеров требует ограничений на выполнение (в той или иной мере) запросов к организации ее заинтересованных сторон (*взаимодействие в условиях специального и целенаправленного ограничения степеней свободы*). Даже для стейкхолдера, об-

⁴ www.gsom.pu.ru/files/upload/undergraduate/ethic_kod.pdf.

⁵ Анохин П.К. Теория функциональной системы // Успехи физиологических наук. 1970. № 1. С. 33.

ладающего значительной властью над организацией и повышенным интересом к ней, возможно удовлетворение его запросов не в полной мере без угрозы разрыва отношений с ним или других неблагоприятных действий с его стороны, поскольку такие действия могут привести к снижению эффективности и его операций.

Общесистемные принципы (целостности, структурности, взаимозависимости структуры и среды, иерархичности), рассмотренные нами применительно к стейкхолдер-организации, в равной степени с «*нормативными*» принципами лежат в основании принципов стратегического управления заинтересованными сторонами:

- в долгосрочном периоде отношения стейкхолдер-организации со всеми группами заинтересованных сторон должны быть сбалансированными;
- в краткосрочном периоде допускается нарушение баланса отношений с любой группой заинтересованных сторон за счет целенаправленных ограничений на выполнение ее запросов к стейкхолдер-организации.

При этом под сбалансированностью понимается такое состояние, в котором ни у организации, ни у заинтересованной стороны не возникает желания изменить сложившиеся отношения, т.е. когда обе стороны считают приемлемым сложившееся соотношение получаемых из их отношений квазиурента с учетом ожиданий и возможностей влияния в отношении друг друга. Сбалансированность отношений организации со стейкхолдером не сводится к сбалансированности ресурсных отношений между ними, означающей неотрицательность извлекаемых квазиурента (с учетом транзакционных издержек на поиск и установление новых отношений).

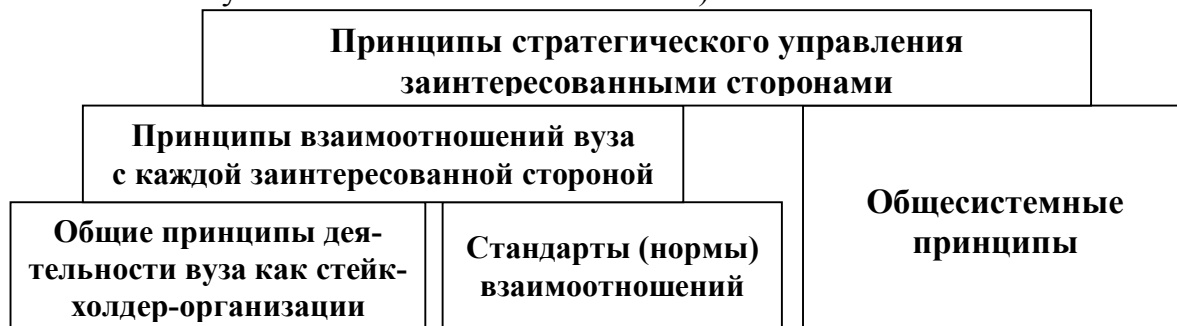


Рис. 3. Система принципов стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией

3. *Методологический подход к понятию и оценке эффективности стейкхолдер-организации.*

Предложенный методологический подход к понятию и оценке эффективности стейкхолдер-организации (как системы всех ее заинтересованных сторон) базируется на предположении о неразрывности эффективности системы (в том числе социально-экономической) с ее целями. «Целевой» подход к эффективности предполагает ее измерение как степени достижения поставленной цели (отношения результата к цели).

Различия в целях системы (стейкхолдер-организации) и подсистем (стейкхолдеров, кооперирующихся для достижения того, что они не могут сделать порознь) приводят нас, вслед за Ч. Барнардом⁶, к дихотомии «результативность – эффективность». Система (стейкхолдер-организация) результативна, если достигнуты ее цели (оправдан смысл кооперации подсистем – стейкхолдеров). Система (стейкхолдер-организация) эффективна, если достигнуты цели подсистем (стейкхолдеров).

⁶ Логика Ч. Барнарда для кооперативных систем, объединяющих множество индивидов, была распространена на кооперацию всех стейкхолдеров М.А. Петровым (см.: Петров М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: Дис. ... канд. экон. наук. СПб. 2005).

Первым шагом к смягчению дихотомии «результативность – эффективность» является предположение о том, что в долгосрочном периоде организация результативна тогда и только тогда, когда она эффективна.

Нами были рассмотрены следующие категории и соответствующие показатели эффективности стейкхолдер-организации.

Под *результативностью стейкхолдер-организации* понимается степень достижения ее целей в результате деятельности как системы всех ГЗС. Показатель результативности позволяет судить о соответствии ресурсной базы организации ее целям.

Под *эффективностью взаимодействия стейкхолдер-организации с ГЗС* понимается степень соответствия полученных от группы ресурсов целям организации. Показатели эффективности ресурсного обмена организации со стейкхолдерами свидетельствуют о налаженности ресурсных отношений организации с каждой из групп.

Под *индивидуальной эффективностью заинтересованной стороны* стейкхолдер-организации понимается степень достижения ее целей в результате деятельности организации как системы всех стейкхолдеров. Показатели индивидуальной эффективности ресурсного обмена стейкхолдеров с организацией показывают, в отношении каких групп деятельность организации является наиболее эффективной.

Под *эффективностью стейкхолдер-организации* понимается способность реализации заинтересованными сторонами своих целей в ходе достижения целей организации с учетом вклада каждой ГЗС. Показатель эффективности стейкхолдер-организации свидетельствует о степени достижения целей системы стейкхолдеров и представляет совокупную оценку индивидуальных эффективностей ГЗС.

Итак, вторым шагом к смягчению дихотомии «результативность – эффективность» является предположение о неравнозначности учета при расчете эффективности стейкхолдер-организации степеней достижения целей (индивидуальных эффективностей) ГЗС, что связано с различием их вклада в ресурсную базу организации (достижение ее целей).

В целом, предлагаемые показатели позволяют судить о степени налаженности ресурсного потока между стейкхолдер-организацией и ее заинтересованными сторонами. В работе предложена авторская методика расчета данных показателей.

Пусть между k -ой ГЗС и организацией существует ресурсный обмен, в котором можно выделить t_k ресурсов, получаемых организацией, и t'_k ресурсов, получаемых ГЗС ($k = \overline{1, n}$, n - количество ГЗС). Каждому ресурсу поставлены в соответствие две характеристики: важность с точки зрения вклада в ресурсную базу для достижения целей организации (ГЗС) и удовлетворенность организацией (ГЗС) качеством и количеством получаемого ресурса. Обозначим их соответственно a_i^k и x_i^k для i -го ресурса, получаемого организацией, a_j^k и x_j^k для j -го ресурса, получаемого k -ой ГЗС. Важ-

ность ресурсов будем измерять по шкале от 0 до 1 так, чтобы $\sum_{i=1}^{t_k} a_i^k = \sum_{j=1}^{t'_k} a_j^k = 1$. Удовлетворенность полученным ресурсом будем измерять по шкале от 0 до 10.

Индивидуальная эффективность k -ой ГЗС ($ИЭ^k$) может быть рассчитана как:

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

где x_{\max} - целевая удовлетворенность полученными ресурсами (здесь $x_{\max} = 10$).

Эффективность (целевая) взаимодействия организации с k -ой ГЗС ($ЦЭ^k$) есть:

$$ЦЭ^k = \frac{\sum_{i=1}^{t_k} a_i^k x_i^k}{x_{\max}} \quad (2)$$

Эффективность стейкхолдер-организации (\mathcal{E}) может быть рассчитана как:

$$\mathcal{E} = \sum_{k=1}^n w_k \cdot ИЭ^k \quad (3)$$

где w_k - значимость k -ой ГЗС (для организации с точки зрения ее целей).

Результативность стейкхолдер-организации (P) может быть рассчитана как:

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

Предложенная методика была апробирована на примере государственного университета (ВГУЭС). Итоговые результаты расчетов приведены в табл. 3.

Близость значений эффективности и результативности (несмотря на существенные различия между «вкладом» ГЗС и их индивидуальной эффективностью) свидетельствует о сбалансированности совокупного ресурсного потока между вузом и стейкхолдерами.

Таблица 3

Показатели эффективности вуза как системы стейкхолдеров

ГЗС	ИЭ	ЦЭ
<i>Государство</i>	0,61	0,76
<i>Общество</i>	0,67	0,70
<i>Бизнес-сообщество</i>	0,58	0,69
<i>Сотрудники</i>	0,77	0,67
<i>Клиенты</i>	0,67	0,55
<i>Внешние партнеры</i>	0,83	0,62
ВГУЭС	Э = 0,674	P = 0,672

4. Методологический подход к оценке значимости заинтересованных сторон и их запросов к стейкхолдер-организации.

Учет значимости стейкхолдеров при оценке эффективности и результативности стейкхолдер-организации (в смысле Барнарда) позволяет существенно смягчить дихотомию «результативность – эффективность». В более широком контексте это связано с определением способов выбора пропорций удовлетворения конкурирующих интересов (одной из наиболее серьезных проблем теории заинтересованных сторон), снижающих опасность подмены целей организации целями «целевого» стейкхолдера (как правило, менеджмента) и перераспределения ресурсов в его пользу.

Ранжирование целей стейкхолдеров (и, тем самым, самих стейкхолдеров) является основой механизма формирования целей организации, достижение которых обеспечит организации повышение ее эффективности как системы стейкхолдеров и индивидуальной эффективности всех стейкхолдеров в долгосрочной перспективе.

В основе предлагаемого нами подхода лежит предположение о существовании целей организации как некоторого «общефирменного» представления, выработанного в соответствии с некоторой обобщающей и учитывающей точки зрения различных стейкхолдеров процедурой, и необходимости ранжирования заинтересованных сторон и их запросов с точки зрения этих целей, при понимании итерационной природы данных процессов.

Существующий подход на основе сравнения субъективных квазиинтересов позволяет объяснить различия в значимости ГЗС и их целей, но не может быть положен в основу формализованной процедуры в силу практической сложности формализации целевых функций

стейкхолдеров⁷. Подходы к оценке важности стейкхолдеров на основе обладания определенными атрибутами⁸ позволяют ранжировать ГЗС, но плохо предназначены для получения количественных оценок значимости ГЗС и не увязаны с их ресурсным «вкладом».

Рассмотрение заинтересованных сторон как партнеров стейкхолдер-организации привело нас к созданию следующей модели оценки значимости ГЗС и их запросов. Прежде всего, выстраивается следующая иерархия (рис. 4).



Рис. 4. Иерархия элементов модели оценки значимости ГЗС

На первом этапе определяются весовые коэффициенты влияния стратегических целей на «миссию» (обобщенное представление о будущем организации, описанное в миссии, видении и стратегических приоритетах)⁹.

Далее, для каждой стратегической цели определяется набор ресурсов, необходимых для ее достижения. Поскольку относительно каждой цели ресурсы имеют разную значимость, а один и тот же ресурс может участвовать в реализации нескольких целей, общий список ресурсов может быть ранжирован с помощью МАИ.

Затем ранжируются свойства ГЗС, поставляющих ресурсы организации. Нас интересуют наборы свойств, соответствующих каждому отдельному ресурсу (для каждого набора сумма весов должна быть равна 1). После этого для каждой ГЗС оценивается воплощение ее свойств по некоторой шкале (например, от 1 до 10).

Значимость k -ой ГЗС ($w(k)$) может быть определена как суммарная нормированная важность ресурсов, которые она отдает организации. Суть нормировки состоит в следующем. Если ресурс поставляется только данной ГЗС, то его важность умножается на взвешенную сумму значений свойств группы, соответствующих этому ресурсу, деленную на 10. Если все свойства воплощены у группы в полном объеме (т.е. их значения равны 10), то нормирующий множитель будет равен 1 и вес ресурса не изменится. Чем хуже реализованы свойства группы, особенно более важные для ресурса, тем меньше получится нормированный вес ресурса (поскольку в данном случае организации не приходится ожидать получения ресурса необходимого качества в полном объеме). Если же организация получает некоторый ресурс от нескольких ГЗС, то весовой коэффициент ресурса делится между ГЗС пропорционально количеству ресурса, получаемого от каждой из них, а затем нормируется.

⁷ См.: указ. соч. И.Б. Гуркова и М.А. Петрова.

⁸ См.: Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing: Boston, 1984; Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. 1997. No. 4; Frooman J., Murrell A. J. Stakeholder influence strategies: The roles of structural and demographic determinants. Business and Society. 2005. No. 1 и др.

⁹ См.: Луговой Р.А. Инновационный подход к процессу стратегического управления вузом на основе системы сбалансированных показателей: Дис. ... канд. экон. наук. Владивосток. 2006.

Актуальность каждого i -го запроса ($a_i(k)$) оценивается через его относительную важность ($v_i(k)$, %) в структуре других запросов k -ой ГЗС и степень удовлетворенности группы реализацией запроса со стороны организации ($r_i(k)$), выраженную от 0 (не реализован вообще) до 10 (реализован полностью):

$$a_i(k) = \frac{v_i(k)}{100} \cdot (10 - r_i(k)). \quad (5)$$

Значимость запросов для организации может быть найдена как:

$$a'_i(k) = \frac{a_i(k)w(k)}{\sum_{k=1}^n \sum_{i=1}^{s(k)} a_i(k)w(k)}, \quad i = \overline{1, s(k)}, \quad k = \overline{1, n}, \quad (6)$$

где $s(k)$ — количество запросов k -ой ГЗС.

Разработанная модель существенно снижает возможность оппортунистического поведения менеджмента. В случае заинтересованности менеджмента в повышении эффективности организации (выбора им стратегии долгосрочной эффективности) предложенная модель позволит избежать опасности транслирования его субъективной иерархии важности ГЗС и их запросов и даст более объективную информацию для эффективного выстраивания отношений с другими стейкхолдерами.

5. Методологический подход к понятию и оценке конкурентоспособности стейкхолдер-организации.

Конкурентоспособность стейкхолдер-организации – это ее способность достигать необходимого уровня результативности и эффективности (в смысле Барнарда) в условиях конкурентной борьбы. Более конкурентоспособной будет та стейкхолдер-организация, которая в условиях изменений внешней среды за счет лучшей способности к адаптации сумеет обеспечить своим ГЗС большую (чем это смогли бы сделать конкуренты) степень удовлетворения их интересов (индивидуальную эффективность) в результате достижения стратегических целей.

Конкурентоспособность организации определяется ее *конкурентными преимуществами*, в основе понятия которых лежит их относительность (сопоставление результатов стратегий организаций-конкурентов) и устойчивость (данных результатов, обусловленная уникальностью этих преимуществ). Следует отличать действительные конкурентные производства организации и ее потенциальные возможности. *Конкурентные преимущества стейкхолдер-организации* могут проявляться во взаимодействии с каждой ГЗС как способность получения необходимых (для достижения стратегических целей организации) ресурсов за счет лучшего (по сравнению с конкурентами) удовлетворения интересов группы. Факт получения этих ресурсов может быть отражен определенными показателями.

Потенциальные возможности организации определяются *конкурентным потенциалом* – совокупностью источников конкурентных преимуществ. Такими источниками являются динамические способности, могут быть компетенции (в первую очередь, ключевые), реже – бизнес-процессы, а также специфические активы.

Автор придерживается следующих определений¹⁰, задающих соотношение данных понятий между собой. Под *ресурсами* понимаются *факторы производства* («недиффе-

¹⁰ Определения факторов производства, специфических активов и динамических способностей заимствованы в Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». 2003. № 4.; способностей и компетенций – в Ефремов В. С., Ханьков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №2.

ренцированные» ресурсы, доступные на рынке) и *специфические активы* (соединенные организацией комбинации факторов производства, которые трудно имитировать). Под *способностью* понимается бизнес-процесс любого уровня (некая процедура, организация и управление которой с привлечением необходимых ресурсов позволяет получить из исходного объекта определенный результат). *Компетенция* есть особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и способностями для достижения поставленных целей. Компетенциям присуща иерархия в соответствии с уровнем способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их «управлением». *Ключевой компетенцией стейкхолдер-организации* будем называть компетенцию высшего порядка, участвующую в создании наибольших конкурентных преимуществ, т.е. являющуюся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций, способностей и ресурсов для достижения наиболее эффективного взаимодействия со стейкхолдерами. *Динамические способности* есть потенциал организации в распознавании новых возможностей, появляющихся в быстро меняющейся среде, и их использовании путем интегрирования, создания и реконфигурации компетенций.

Способность стейкхолдер-организации к адаптации заложена в ее динамических способностях. Концепция динамических способностей, в отличие от традиционной ресурсной концепции, фокусирует внимание на проактивной адаптации к изменениям внешней среды в целях получения предпринимательских (шумпетерианских) рент и, в частности, позволяет толковать *отношенческие ренты* как вариант шумпетерианских. Таким образом, умение культивировать долгосрочные отношения со стейкхолдерами есть фактор устойчивых конкурентных преимуществ организации.

Для анализа и оценки конкурентного потенциала стейкхолдер-организации и потенциалов ее отдельных ресурсов и способностей как источников конкурентных преимуществ разработаны модификации SWOT, VRIO и конкурентного анализа.

Первый этап SWOT-анализа заключается в анализе характеристик корпоративного профиля (ресурсов и способностей) по отношению к ГЗС и выявлении сильных и слабых сторон.

Оценка воплощения i -ой характеристики с точки зрения k -ой ГЗС (Z_i^k) измеряется целочисленно от -5 до 5. Положительные значения соответствуют сильным сторонам, а отрицательные – слабым. Чем больше абсолютное значение 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.

Вклад i -ой характеристики в конкурентный потенциал организации в отношении k -ой ГЗС (r_i^k) может быть найден как:

$$r_i^k = Z_i^k \cdot N_i^k. \quad (7)$$

Интегральная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации (I):

$$I = \sum_{k=1}^n \left(w_k \cdot \sum_{i=1}^{m_k} r_i^k \right), \quad (8)$$

где m_k – количество рассматриваемых характеристик для k -ой ГЗС.

При этом сумма $\sum_{i=1}^{m_k} r_i^k$ может рассматриваться как *оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации относительно k -ой ГЗС.*

Знак численного значения интегральной оценки конкурентного потенциала свидетельствует о преобладании сильных или слабых сторон. Динамика изменений интегральной оценки конкурентного потенциала может свидетельствовать об успешности стратегии, осуществляемой организацией (а, значит, ее конкурентоспособности). Представляет интерес также сравнение с интегральной оценкой и друг с другом оценок конкурентного потенциала организации, полученных для отдельных ГЗС.

Второй этап SWOT-анализа заключается в исследовании внешней среды.

Вероятность появления j -го фактора внешней среды (P_j) определяется экспертно.

Значимость j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС (Y_j^k) определяется от 0 (совершенно не важно) до 10 (абсолютно важно).

Параметр «характер влияния j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС» (X_j^k) имеет следующие значения («+1» – возможность, «-1» – угроза).

Уровень благоприятности j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС (R_j^k):

$$R_j^k = P_j \cdot Y_j^k \cdot X_j^k. \quad (9)$$

Интегральная оценка благоприятности внешней среды стейкхолдер-организации (O) может быть рассчитана следующим образом:

$$O = \sum_{k=1}^n \left(w_k \cdot \sum_{j=1}^{l_k} R_j^k \right), \quad (10)$$

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

При этом сумма ($\sum_{j=1}^{l_k} R_j^k$) может рассматриваться как оценка благоприятности внешней среды стейкхолдер-организации с позиций k -ой ГЗС.

Если интегральная оценка положительна, то среда, в которой функционирует организация, благоприятна (преобладают возможности), если оценка отрицательна – неблагоприятна (преобладают угрозы). Временной ряд значений интегральной оценки может свидетельствовать об изменениях, происходящих во внешней среде не только организации, но и ее ГЗС, которые под воздействием этих изменений корректируют свои запросы к организации и их актуальность. Также представляет интерес сравнение с интегральной оценкой и друг с другом оценок благоприятности внешней среды, полученных для отдельных ГЗС.

Третий этап SWOT-анализа заключается в сопоставлении сильных и слабых сторон и факторов внешней среды. С этой целью составляются сопоставительные SWOT-матрицы (по числу ГЗС) (табл. 4). Для этого нами была обобщена (на случай стейкхолдер-организации) известная методика¹¹.

В строке \bar{Y}_j^k отмечается влияние на деятельность организации каждой j -ой возможности (угрозы) относительно k -ой ГЗС от 0 до 1, т.е. $\bar{Y}_j^k = 0,1 \cdot Y_j^k$.

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

¹¹ См.: Попов С.А. Стратегическое управление. М: Инфра – М, 1999; Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 4 (64).

В каждой из ячеек a_{ij}^k оценивается возможность за счет i -ой сильной стороны воспользоваться j -ой благоприятной возможностью (противостоять j -ой угрозе), или, соответственно, способность i -ой слабой стороны препятствовать реализации j -ой возможности (повышать негативные последствия j -ой угрозы). Значения могут меняться от -1 до 0 для слабых сторон и от 0 до 1 для сильных сторон.

Таблица 4

Форма для значений экспертных оценок сопоставительной матрицы SWOT-анализа стейкхолдер-организации для k -ой ГЗС.

	\bar{N}_i^k	Возможности			Угрозы		
		Возможность 1	Угроза 1
P_j							
\bar{Y}_j^k							
Сильные стороны							
Сильная сторона 1		a_{ij}^k					
...							
Слабые стороны							
Слабая сторона 1		a_{ij}^k					
...							

Оценки экспертов в клетках a_{ij}^k транспонируются в параметры A_{ij}^k :

$$A_{ij}^k = a_{ij}^k \cdot \bar{Y}_j^k \cdot P_j \cdot \bar{N}_i^k. \quad (11)$$

Затем производится оценка конкретных возможностей и угроз, сильных и слабых сторон стейкхолдер-организации (по отношению к k -ой ГЗС):

$$Y_j^{k'} = \sum_{i=1}^{m_k} A_{ij}^k, \quad N_i^{k'} = \sum_{j=1}^{l_k} A_{ij}^k. \quad (12)$$

После чего рассчитываются *динамические оценки конкурентного потенциала стейкхолдер-организации с точки зрения различных ГЗС*:

$$S^k = \sum_{i=1}^{m_k} \sum_{j=1}^{l_k} A_{ij}^k. \quad (13)$$

И *интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала организации*:

$$S = \sum_{k=1}^n w_k \cdot S^k. \quad (14)$$

При необходимости может быть получена сводная сопоставительная матрица для стейкхолдер-организации в целом, полученная сведением итоговых сопоставительных матриц всех ГЗС. При этом суммируются элементы матриц, соответствующие одинаковым комбинациям «возможности (угрозы) – сильные (слабые) стороны», с учетом значимости групп. Анализ элементов сводной сопоставительной матрицы позволит более детально оценить потенциал отдельных ресурсов и способностей с точки зрения возможной будущей внешней среды.

Объективная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации и, в частности, потенциала ее ресурсов и способностей как источников конкурентных преимуществ, невозможна без соответствующего анализа ресурсов и способностей конкурентов. В этой связи нами была разработана методика конкурентного анализа стейкхолдер-организации, общая схема которой представлена на рис. 5.



Рис. 5. Схема конкурентного анализа стейкхолдер-организации

Основным инструментом для анализа ресурсов и способностей организации с точки зрения возможной эффективности (результатов) их использования является модель VRIO Дж. Барни. Согласно данной модели все ресурсы и способности оцениваются бинарно («Да»/«Нет») по четырем параметрам: ценность (V), редкость (R), невозпроизводимость (I), организованность (O). Нами предложена модификация данной модели, позволяющая получать количественные оценки степени устойчивости конкурентного преимущества, основанного на обладании ресурсом или способностью.

Модификация состоит в оценке ресурсов и способностей с точки зрения каждой ГЗС по каждому из свойств по 10-тибальной шкале и дальнейшем сведении их к одному показателю. Различная оценка ресурса или способности разными ГЗС позволяет дифференцированно оценить его потенциал как источника конкурентного преимущества в отношении каждого стейкхолдера. В свою очередь количественные оценки свойств базируются на результатах модифицированного SWOT и конкурентного анализа. В этом также состоит модификация модели, поскольку классический VRIO-анализ проводится обособлено от SWOT-анализа, либо затрагивает результаты только анализа внутренней среды.

Ценность (V_i^k) есть величина прямо пропорциональная оценке важности ресурсов и способностей ($N_i^{k'}$), полученной в итоговой сопоставительной матрице SWOT.

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

$$R_i^k = 10 - \left(\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (Z_{ij}^k)_{норм} \right). \quad (15)$$

где m – число рассматриваемых конкурентов; $(Z_{ij}^k)_{норм}$ – нормированная оценка воплощения i -ой характеристики j -ого конкурента с точки зрения k -ой ГЗС.

Воспроизводимость (I_i^k) определяется экспертно. Текущая ситуация по состоянию характеристики у конкурентов не дает оснований для выводов о легкости ее воспроизводства.

Организованность ресурса или способности прямо пропорциональна оценке воплощения: $O_i^k = (Z_i^k)_{норм}$. Воплощение характеристики у организации стейкхолдеры оценивают с точки зрения своих интересов. А организованность и есть степень задействования ресурса или способности для получения конкурентных преимуществ.

Суммируя степени выраженности всех четырех свойств, получаем показатель, свидетельствующий о *потенциале ресурса или способности как источника конкурентного преимущества* в отношении k -ой ГЗС:

$$VRIO_i^k = V_i^k + R_i^k + I_i^k + O_i^k. \quad (16)$$

Значение показателя может принадлежать одному из интервалов: «0–10» – ресурс (способность) представляет конкурентную слабость; «10–20» – ресурс (способность) обеспечивает конкурентный паритет; «20–30» – ресурс (способность) лежит в основе временного конкурентного преимущества; «30–40» – потенциал ресурса (способности) позволяет обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

б. Методология стратегического анализа стейкхолдер-организации.

Стратегический анализ есть некоторый комплекс методов и инструментов, применяемых для поддержки принятия стратегических решений. *Основной функцией стратегического анализа* является информационно-аналитическое обеспечение всего процесса стратегического управления. Выделение стратегического анализа как отдельного этапа стратегического процесса достаточно условно, поскольку на каждом этапе стратегического управления стратегический анализ выполняет определенные функции (задачи). Полученная при решении данных задач информация позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений.

Необратимость и долгосрочность последствий стратегических решений означают, что их принятие и реализация меняют *стратегический потенциал* организации, образованный стратегическими ресурсами, используемыми для достижения стратегических целей¹². Таким образом, *целью стратегического анализа организации* является выявление потенциальной возможности повышения ее целевой эффективности (результативности). *Центральным объектом стратегического анализа* является стратегический потенциал. Традиционно выделяемые на разных этапах стратегического анализа иные его объекты (внутренняя и внешняя среда, модели будущего и эволюция организации в прошлом, стратегические альтернативы и уже реализуемые стратегии и др.) должны рассматриваться, поскольку связаны с изменением стратегического потенциала. Для организации, находящейся в условиях конкуренции, центральным объектом стратегического анализа становится конкурентный

¹² См.: Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008; Гурков И.Б. Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских организаций // Доклад на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13.03.2008. М.: 2008.

потенциал. В свою очередь, главной целью анализа *базовых единиц* (ресурсов, способностей, компетенций, ключевых компетенций и динамических способностей) является исследование их потенциала как источников возможных конкурентных преимуществ.

Целью стратегического анализа стейкхолдер-организации является выявление потенциальной возможности повышения ее результативности и эффективности (в смысле Барнарда). Для стейкхолдер-организаций происходит не просто расширение перечня *задач стратегического анализа*, но изменение их содержания.

Таким образом, объекты анализа должны быть рассмотрены, во-первых, с точки зрения интересов каждой релевантной ГЗС, во-вторых, с точки зрения целей самой организации как системы всех ее стейкхолдеров (с учетом их значимости).

Необходимо отметить невозможность решения выделенных задач с помощью существующих *методов и инструментов стратегического анализа*, не позволяющих системно рассматривать отношения организации со всеми ее ГЗС. Большинство этих методов и инструментов создавалось в рамках неоклассической парадигмы. В этой связи они оценивают внутреннюю и внешнюю среду организации с точки зрения ее способности генерировать кэш-фло или максимизировать свою стоимость. 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 в любом случае не ставятся в центр внимания. Использование этих инструментов в рамках стейкхолдерской концепции требует их модификации, иногда настолько значительной, что они превращаются в новые инструменты.

В этой связи разработан комплекс новых и модифицированных «классических» методов, которые легли в основу предлагаемой базовой схемы (технологии) стратегического анализа вуза как стейкхолдер-организации (рис. 6).

7. Методический подход к анализу взаимоотношений вуза как стейкхолдер-организации с его заинтересованными сторонами.

Умение культивировать долгосрочные отношения со стейкхолдерами есть фактор устойчивых конкурентных преимуществ стейкхолдер-организации, позволяющий ей присваивать отношенческие ренты. Для того чтобы организация могла установить и поддерживать сбалансированные отношения с заинтересованными сторонами, она, прежде всего, должна уметь правильно оценить сложившиеся отношения и возможности их изменений. Анализ отношений между организацией и ее стейкхолдерами требует изучения сложившейся институциональной среды, интересов и ожиданий каждого участника отношений.

Ресурсный обмен между организацией и заинтересованной стороной определяется их взаимным интересом друг к другу (обусловленным их стратегическими целями). При получении ресурсов в недостаточном количестве или недостаточного качества (для достижения целей) возникает неудовлетворенность, которая, в свою очередь, может привести к желанию изменить сложившиеся отношения. Это зависит от величин извлекаемых квази-рент и трансакционных издержек на поиск и установление новых отношений, но не только. Значительную роль играют ожидания, основанные на информации (прежде всего, о свойствах контрагента) и предшествующем опыте агента. Положительные ожидания снижают степень желания изменений, отрицательные усиливают его. Таким образом, желание изменений в сложившихся отношениях складывается из неудовлетворенности в этих отношениях, «пропущенной» через систему взаимных ожиданий.

Помимо желания изменений агент (организация или стейкхолдер) должен обладать «инструментами», позволяющими изменять отношения. Такие «инструменты» определяются соглашениями различных типов, действующими между организацией и стейкхолдерами.

Таким образом, могут быть выделены следующие *факторы, влияющие на отношения*: качество ресурсного обмена; информация и предшествующий опыт; типы согла-

шений (в раках которых осуществляется взаимодействие). И *характеристики отношений*: степень удовлетворенности ресурсным обменом (свойствами контрагента); степень желанности изменений (являющаяся функцией удовлетворенности и ожиданий в отношении контрагента); степень влияния (на контрагента) (рис. 7).

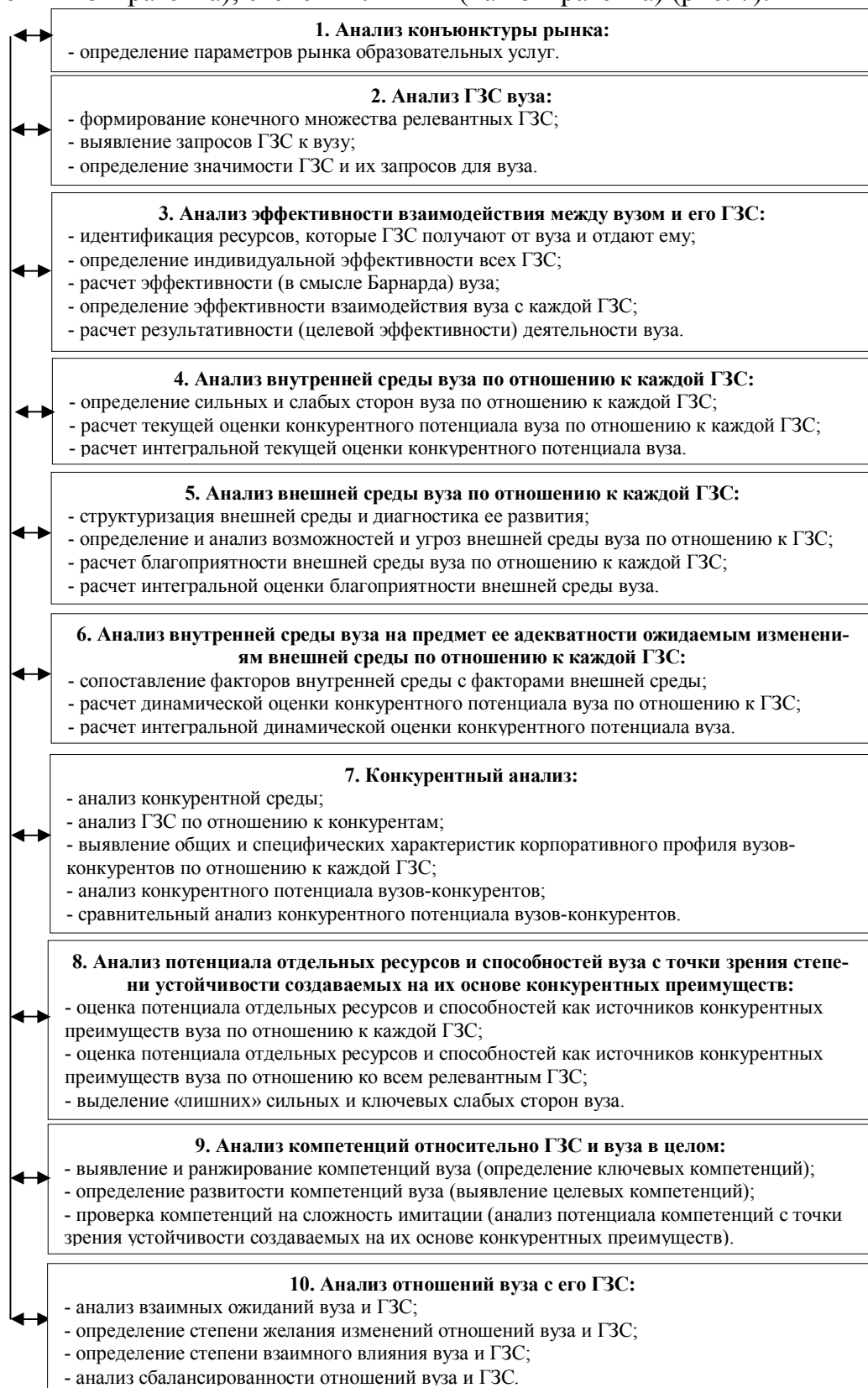


Рис. 6. Базовая схема стратегического анализа вуза

Для измерения характеристик отношений предлагается представлять их в виде лингвистических переменных (нечетких множеств). При вычислении интегральных

показателей может быть использовано максиминное правило композиции нечетких множеств. На любом этапе вычислений полученные нечеткие множества могут быть переведены в обычные числа нахождением «центра тяжести».

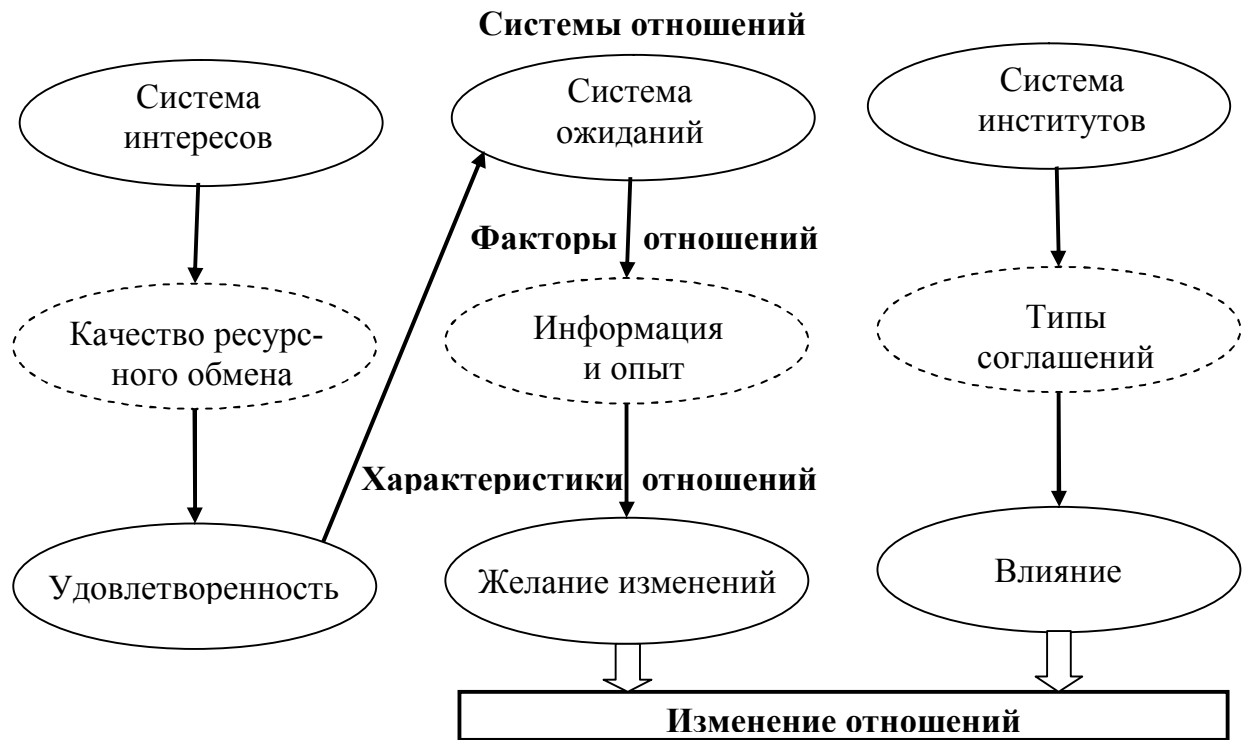


Рис. 7. Системы, факторы и характеристики отношений стейкхолдер-организации с заинтересованными сторонами

Для определения *степени удовлетворенности* необходимо выявить запросы ГЗС (организации) в отношении ресурсов, которые она хочет получить от контрагента, или его свойств, важность этих запросов и удовлетворенность по каждому запросу. Степени удовлетворенности k -ой ГЗС организацией (U_1^k) и организации k -ой ГЗС (U_2^k) находятся как:

$$U_j^k = \sum_{i=1}^{N_j^k} a_i^{jk} \cdot u_i^{jk}, \quad \sum_{i=1}^{N_j^k} a_i^{jk} = 1, \quad j \in \{1,2\}, \quad k = \overline{1,m}, \quad (17)$$

где m – количество ГЗС, N_1^k – количество запросов k -ой ГЗС к организации, N_2^k – количество запросов организации к k -ой ГЗС, a_i^{jk} и u_i^{jk} – соответственно важность i -го запроса k -ой ГЗС к организации (при $j=1$) или организации к k -ой ГЗС (при $j=2$) и удовлетворенность по этому запросу.

Количественная оценка *ожиданий* k -ой ГЗС и организации в отношении друг друга (O_1^k и O_2^k соответственно) может быть найдена по формуле:

$$O_j^k = \operatorname{sgn}\left(\sum_{i=1}^{N_j^k} ПН_{ij}^k \cdot a_i^{jk}\right) \left(\left| \sum_{i=1}^{N_j^k} ПН_{ij}^k \cdot a_i^{jk} \right| + ВВО_j^k \sum_{i=1}^{N_j^k} ВО_{ij}^k \cdot a_i^{jk} + ВВС_j^k \sum_{i=1}^{N_j^k} ВС_{ij}^k \cdot a_i^{jk} + ВЧО_j^k \sum_{i=1}^{N_j^k} ЧО_{ij}^k \cdot a_i^{jk} \right) \quad (18)$$

где $ПН_{ij}^k, ВО_{ij}^k, ВС_{ij}^k, ЧО_{ij}^k$ – значения параметров «позитивность – негативность ожиданий», «вероятность наступления ожиданий», «вероятная скорость наступления ожиданий», «чувствительность к ожиданиям лица принимающего решения» соответственно в отношении i -го ресурса (запроса), получаемого k -ой ГЗС от организации (при $j = 1$) или получаемого организацией от k -ой ГЗС (при $j = 2$) (определяются вербально и перево-

дятся в нечеткие множества); $VPH_j^k, BVH_j^k, BBC_j^k, BCHO_j^k$ – важность соответствующих параметров (находятся экспертным путем с применением метода попарных сравнений).

Степени желания изменений k -ой ГЗС в отношении организации (G_1^k) и организации в отношении k -ой ГЗС (G_2^k) находятся по формулам:

$$G_j^k = 5 - (U_j^k \cdot c_1^j + O_j^k \cdot c_2^j), \quad c_1^j + c_2^j = 1, \quad j \in \{1, 2\}, \quad k = \overline{1, m}, \quad (19)$$

где c_1^j, c_2^j – нормированные весовые коэффициенты удовлетворенности и ожиданий относительно сбалансированности отношений.

Степень взаимного влияния (V^k) организации и k -ой ГЗС есть:

$$V^k = \sum_{i=1}^p b_i^k \cdot v_i^k, \quad \sum_{i=1}^p b_i^k = 1, \quad (20)$$

где b_i^k, v_i^k – важность и оценка i -ой группы «инструментов» влияния, p – количество действующих типов соглашений, определяющих действия организации и ГЗС (предполагается, что каждому типу соглашений соответствуют собственные «инструменты» влияния).

Отношения организации с каждой ГЗС будут сбалансированы, если они сбалансированы по всем характеристикам отношений. Это значит, что:

- удовлетворенность организации ресурсным потоком со стороны каждой ГЗС и удовлетворенность каждой ГЗС ресурсами, получаемыми от организации, близка к максимальной (U_1^k, U_2^k для всех k достаточно близки к 5 (или тому максимуму, который определяют заданные функции принадлежности));

- желание изменений со стороны организации в отношении каждой ГЗС и, в свою очередь, каждой ГЗС в отношении организации практически отсутствует (G_1^k, G_2^k близки к 0 для всех k);

- степень влияния организации на каждую ГЗС примерно совпадает со степенью влияния этой ГЗС на организацию (V^k достаточно близки к 0 для всех k).

Таким образом, отношениям организации с ГЗС может быть поставлена в соответствие точка многомерного пространства (размерности $5m$), при этом *отношения можно считать сбалансированными, если эта точка попадает в некоторую окрестность точки абсолютного баланса* (первые $2m$ координат которой равны 5, остальные координаты нулевые).

8. *Методика выявления и анализа компетенций вуза как стейкхолдер-организации в области его взаимодействия с заинтересованными сторонами.*

Достижение сбалансированных отношений с ГЗС базируется на развитии соответствующих компетенций и превращении их в ключевые. Важной задачей становится определение ключевых компетенций, которые обеспечивают сбалансированные отношения вуза с конкретными группами, а также компетенций, недостаточная развитость которых препятствует установлению сбалансированных отношений с ГЗС (такие «целевые» компетенции необходимо развивать в первую очередь, превращая их в ключевые) (рис. 8).

В.С. Ефремовым и И.А. Ханьковым¹³ предложена наиболее известная методика количественной оценки компетенций организации, сущность которой состоит в установлении и оценке (по пятибалльной шкале) взаимосвязей между ресурсами, способностями и компетенциями по трем группам отношений: (свойства продукции, ресурсы организации), (ресурсы организации, способности организации), (способности организации, компетенции

¹³ См.: Ефремов В.С., Ханьков И.А. Указ. соч.

организации) и дальнейшем определении степени зависимости свойств продукции от компетенций организации путем нахождения последовательных замыканий отношений друг на друга. Ключевыми считаются компетенции с большей степенью (т.е. количеством и силой) замыкания на них свойств продукции (с учетом важности этих свойств для потребителя).



Рис. 8. Последовательность анализа компетенций стейкхолдер-организации

Рассмотрение всех стейкхолдеров (не только потребителей), требует установления зависимости от имеющихся компетенций для всех ресурсов, получаемых стейкхолдером в результате взаимодействия с организацией. В результате к ключевым должны относиться компетенции, на которые замыкается большинство ресурсов (либо самые важные), поставляемых организацией своим ГЗС. Таким образом, ключевые компетенции лежат на пересечении внутренних условий деятельности организации и интересов ее стейкхолдеров. Соответственно, ключевая компетенция – это знание, от использования которого зависит индивидуальная эффективность ГЗС.

Ключевыми, как правило, будут являться компетенции, обеспечивающие эффективное взаимодействие со всеми или с большинством ГЗС. Однако ключевой может оказаться и компетенция, обеспечивающая сбалансированные отношения с одной или двумя наиболее важными заинтересованными сторонами.

Еще одним отличием нашего подхода является рассмотрение дополнительной группы элементов (свойств организации), опосредующей процесс «создания» ресурсов для стейкхолдеров из имеющихся у организации ресурсов с помощью действующих бизнес-процессов (способностей). Таким образом, возникает четыре группы отношений: (ресурсы, получаемые ГЗС, свойства организации), (свойства организации, ресурсы организации), (ресурсы организации, способности организации), (способности организации, компетенции организации).

Пусть $R_1 = \{r_i^1 | i = \overline{1, m}\}$ – множество ресурсов, получаемых некоторой ГЗС от организации, $A = \{a_i | i = \overline{1, n}\}$ – множество свойств организации, $R_2 = \{r_i^2 | i = \overline{1, k}\}$ – множество ресурсов организации, $B = \{b_i | i = \overline{1, l}\}$ – множество способностей организации, $C = \{c_i | i = \overline{1, p}\}$ – множество компетенций. Установленные группы отношений могут быть заданы матрицами $(r^1 a_{ij})_{i,j=1}^{m,n}$, $(a r_{ij}^2)_{i,j=1}^{n,k}$, $(r^2 b_{ij})_{i,j=1}^{k,l}$, $(b c_{ij})_{i,j=1}^{l,p}$.

Для того чтобы определить, как связаны ресурсы, получаемые ГЗС, с компетенциями организации, т.е. чтобы получить отношение $(r^1 c_{ij})_{i,j=1}^{m,p}$, будем осуществлять

последовательное замыкание отношения $(r^1 a_{ij})_{i,j=1}^{m,n}$ на $(bc_{ij})_{i,j=1}^{l,p}$ через $(ar_{ij}^2)_{i,j=1}^{n,k}$ и $(r^2 b_{ij})_{i,j=1}^{k,l}$, используя композиционное правило:

$$xy_{ij} = \frac{\sum_k xz_{ik} \cdot zy_{kj}}{\sum_k xz_{ik}}. \quad (21)$$

После этого необходимо учесть, что каждый ресурс, получаемый ГЗС, имеет для нее разную значимость. То есть, для построения иерархии компетенций надо найти средневзвешенные по значимости получаемых ГЗС ресурсов суммы столбцов матрицы $(r^1 c_{ij})_{i,j=1}^{m,p}$. Элементами полученного вектора будут степени важности компетенций организации относительно данной ГЗС. Ключевыми (относительно данной ГЗС) являются компетенции, степени важности которых являются наибольшими (при условии трудности их копирования конкурентами).

Для оценки сложности имитации компетенций можно воспользоваться результатами VRIO-анализа. Для этого необходимо в матрицах $(bc_{ij})_{i,j=1}^{l,p}$ и $(r^2 c_{ij})_{i,j=1}^{k,p}$ (полученной замыканием $(r^2 b_{ij})_{i,j=1}^{k,l}$ на $(bc_{ij})_{i,j=1}^{l,p}$) вычислить суммы столбцов, средневзвешенные по VRIO-оценкам соответственно ресурсов и способностей организации. При этом также следует учитывать предварительно найденные (на основе установленной взаимосвязи между всеми ресурсами организации и ресурсами, получаемыми ГЗС (матрицы $(r^2 r^1_{ij})_{i,j=1}^{k,m}$) с учетом найденных ранее весов последних) веса ресурсов организации, отражающие их значимость для рассматриваемой ГЗС. Элементы полученных векторов будут свидетельствовать о трудности копирования компетенций и, соответственно, о степени устойчивости полученных на их основе конкурентных преимуществ организации.

Полученные данные не позволяют судить о том, обладает ли в настоящий момент организация данными ключевыми компетенциями. Для ответа на этот вопрос необходимо, наряду с важностью ресурсов для ГЗС, учесть удовлетворенность группы по каждому получаемому ресурсу. То есть надо найти произведения важности и удовлетворенности по каждому получаемому ГЗС ресурсу и вычислить суммы столбцов матрицы $(r^1 c_{ij})_{i,j=1}^{m,p}$, средневзвешенные по этим произведениям. Элементы полученного вектора будут свидетельствовать о развитости компетенций организации относительно данной ГЗС.

Достаточная развитость ключевой компетенции свидетельствует о том, что организация обладает такой компетенцией. Ключевые компетенции с недостаточной развитостью являются для организации целевыми (относительно данной ГЗС).

Для того чтобы определить ключевые компетенции стейкхолдер-организации в целом (относительно всех ГЗС) и выявить, какими из них организация обладает, а какие являются целевыми, необходимо для каждой компетенции найти взвешенную сумму степеней ее важности по всем ГЗС с учетом значимости стейкхолдеров для организации и то же самое проделать со степенями развитости компетенций относительно каждой группы. Подобным образом можно оценить также сложность имитации выявленных компетенций организации в целом.

9. Методический подход к выбору типа стратегии взаимодействия вуза с каждой заинтересованной стороной.

В основе стратегий стейкхолдер-организации всех уровней (корпоративной, бизнес-стратегий, функциональных и операционных стратегий) лежат стратегии взаимо-

действия с каждой ГЗС. Выбор набора стратегий взаимодействия с ГЗС обуславливается стремлением организации к долгосрочной сбалансированности отношений со всеми стейкхолдерами. Выбор типа стратегии взаимодействия организации с конкретной ГЗС определяется, с одной стороны, результатами оценки организацией сложившихся отношений и возможностей их изменений, с другой стороны, степенью развитости соответствующих компетенций (наличием ключевых компетенций), необходимых для реализации каждого из возможных типов стратегий. В этой связи предложен методический подход к выбору типа стратегии взаимодействия вуза с каждой его ГЗС (удовлетворение запросов, защита, воздействие или сотрудничество). Если первые два типа – это реактивные стратегии, то предложенные стратегии воздействия и сотрудничества – стратегии проактивные¹⁴. Собственно сам подход, допускающий возможность осознанного выбора различных стратегий взаимодействия с каждой отдельной ГЗС можно рассматривать как проактивную адаптацию.

Анализ характеристик отношений между организацией и некоторой ее ГЗС может показать наличие одной из следующих возможных ситуаций, каждой из которых может быть поставлен в соответствие определенный (наиболее подходящий при прочих равных) тип стратегии взаимодействия (табл. 5).

Таблица 5

Соответствие типов стратегий взаимодействия организации с заинтересованными сторонами и характеристик отношений между ними

Характеристики отношений		Тип стратегии взаимодействия
Влияние	Желание изменений	
Влияние ГЗС значительно сильнее, чем организации	Высокая степень желаяния изменений ГЗС	Удовлетворение запросов
Влияние ГЗС значительно сильнее, чем организации	Невысокая степень желаяния изменений ГЗС	Защита
Влияние организации значительно сильнее, чем ГЗС	Высокая степень желаяния изменений организации	Воздействие
Влияние ГЗС и организации примерно одинаково	Желание изменений ГЗС и организации практически отсутствует	Сотрудничество

Приведенные в табл. 5 четыре случая можно считать предельными состояниями взаимоотношений организации с ГЗС. Для того чтобы определить, какой тип стратегии следует применять к стейкхолдеру в сложившейся ситуации, поставим в соответствие каждому из типов весовой коэффициент, отражающий целесообразность применения стратегии данного типа (к этой ГЗС в данной ситуации).

Каждый коэффициент представляет собой значение некоторой функции, аргументами которой являются те или иные характеристики отношений, а областью значений

¹⁴ Известные четыре типа стратегии А. Кэрролла: реагирования, защиты, приспособления и упреждения (Carroll A.B. 1979. A three dimensional conceptual model of corporate social performance // Academy of Management Review. 1979. N. 4) – это реактивные стратегии. При этом стратегии защиты и реагирования по Кэрроллу вообще нельзя назвать стратегиями взаимодействия со стейкхолдерами, поскольку они предусматривают игнорирование запросов заинтересованных сторон (и даже борьбу против них для стратегии реагирования) за исключением, быть может, выполнения лишь законодательно необходимого минимума (для стратегии защиты). Следование этим двум стратегиям, по сути, означает, что организация не придерживается стейкхолдерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы.

– промежуток от 0 до 1. При этом каждая функция должна принимать максимальное значение в случае, когда соответствующие характеристики отношений достигают своих предельных значений для соответствующего случая.

Весовые коэффициенты w_i^k ($i = \overline{1,4}$), отражающие целесообразность применения в отношении k -ой ГЗС стратегии i -го типа, рассчитываются по формулам:

$$w_1^k = \frac{5 + G_1^k - V^k}{20}, w_2^k = \frac{10 - |G_1^k - 5| - V^k}{15}, w_3^k = \frac{5 + G_2^k + V^k}{20}, w_4^k = \frac{25 - G_1^k - G_2^k - |V^k|}{25} \quad (22)$$

В данных формулах все характеристики отношений считаются равнозначными. В общем случае это не так. Для оценки их значимости может быть использован МАИ для предварительно выстроенной иерархии характеристик отношений.

Одновременно с этим выявляются ключевые компетенции, необходимые для осуществления каждой стратегии в отношении данной ГЗС. Выбор типа стратегии осуществляется с учетом его веса и наличия у вуза соответствующих ключевых компетенций.

10. Методологический подход к построению системы сбалансированных показателей (ССП) в вузе как стейкхолдер-организации.

Являясь одной из наиболее популярных концепций критериев оценки результатов организации, и, одновременно, инструментом комплексного воплощения стратегии, ССП нашла широкое применение, в том числе, в неприбыльных организациях и государственных учреждениях. Вместе с тем ее использование в стейкхолдер-организациях существенно осложняется тем, что в «классической» версии ССП изначально заложено неравноправие заинтересованных сторон (притом, что интересы не всех групп учитываются в перспективах ССП). В связи с этим предложена модификация ССП для стейкхолдер-организаций (на примере вуза), в основе которой лежит принципиально иная структура карты целей верхнего уровня (рис. 9).

Разработка карты начинается с выявления актуальных запросов ГЗС, в отношении которых ставятся цели вуза, достижение которых способствует удовлетворению этих запросов. Данная «стейкхолдерская» перспектива является в некотором смысле аналогом «клиентской» перспективы классической ССП. Для клиентов как одной из ГЗС достижение целей вуза в отношении них будет способствовать созданию дополнительной потребительской ценности. При этом в отношении нескольких запросов (одной или различных ГЗС) может быть поставлена общая цель.

На следующем этапе формулируются цели по совершенствованию и созданию новых бизнес-процессов, позволяющих более эффективно удовлетворять запросы стейкхолдеров. Далее определяются цели в перспективах «Инфраструктура / Сотрудники», достижение которых необходимо для обеспечения соответствующих бизнес-процессов. Отметим, что здесь, в том числе, ставятся цели в отношении сотрудников как ресурса (обучение и привлечение новых сотрудников достаточной квалификации и мотивации для достижения процессных целей).

В свою очередь, сотрудники как ГЗС также выдвигают свои запросы. Цели вуза в отношении этих запросов ставятся в «ветке» «Сотрудники» по аналогии с целями в отношении запросов других групп. Достижение этих целей позволит вузу получить сотрудников необходимой квалификации и мотивации.

На последнем этапе определяются финансовые цели, достижение которых позволит обеспечить привлечение необходимых ресурсов для выполнения целей вышележащих перспектив (по всем «веткам»).

Ранжирование элементов ССП всех уровней (стратегических перспектив, целей, показателей, мероприятий) является необходимым этапом, позволяющим концентри-

ровать усилия на тех или иных направлениях стратегического развития. Для стейкхолдер-организаций важность такого ранжирования связана также с необходимостью поиска компромиссов в условиях противоречивости запросов ГЗС.

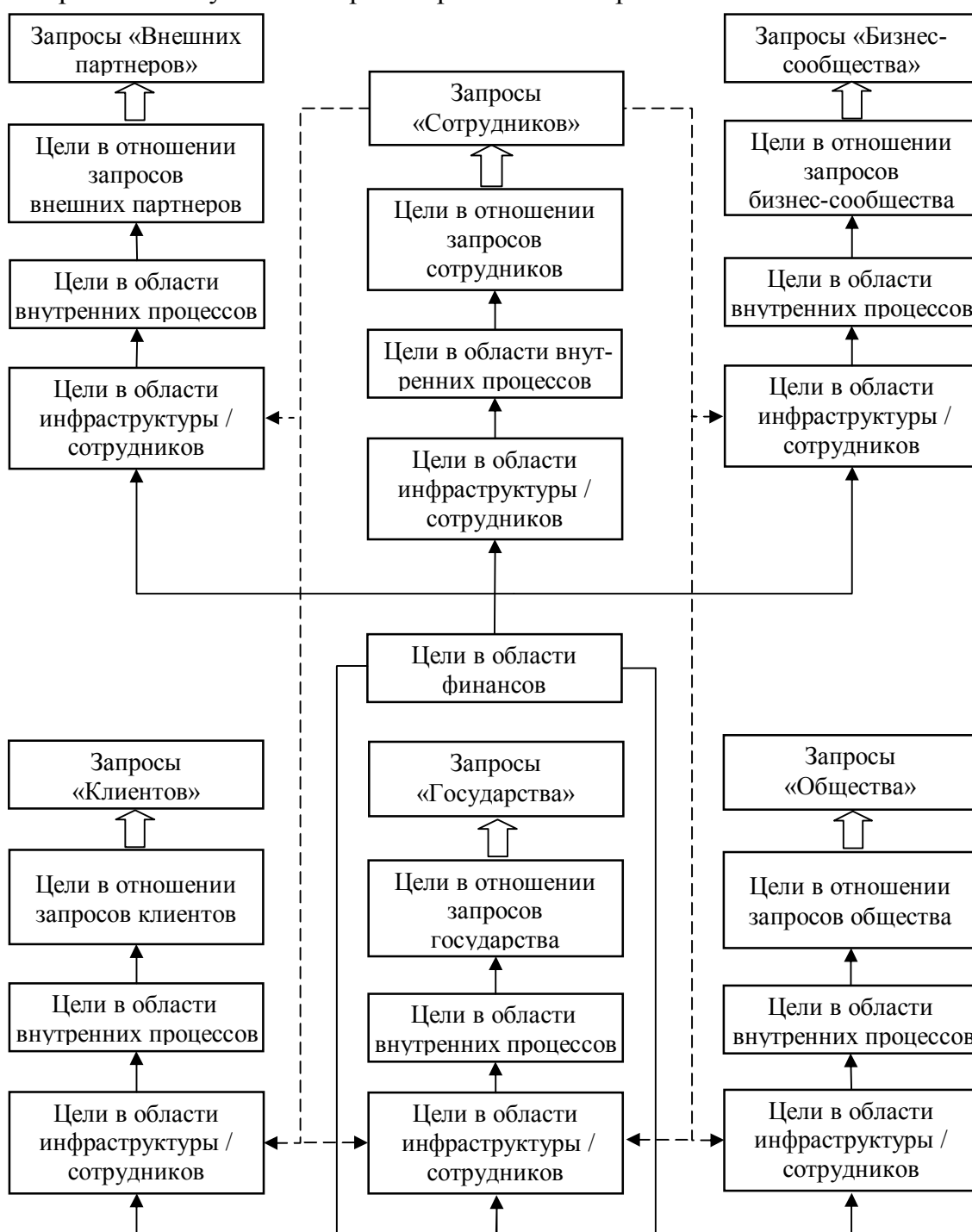


Рис. 9. Структура карты целей верхнего уровня вуза как стейкхолдер-организации

В работе предлагается модель иерархии элементов стратегического управления стейкхолдер-организации на основе модифицированной ССП и методический подход к задаче ранжирования элементов стратегического управления.

Элементы стратегии являются взаимосвязанными разноуровневыми понятиями, поэтому целесообразно структурировать набор элементов по занимаемым уровням и сформировать, таким образом, иерархию. Множественность ГЗС и их запросов вызывает необходимость построения нескольких таких иерархий (рис. 10).

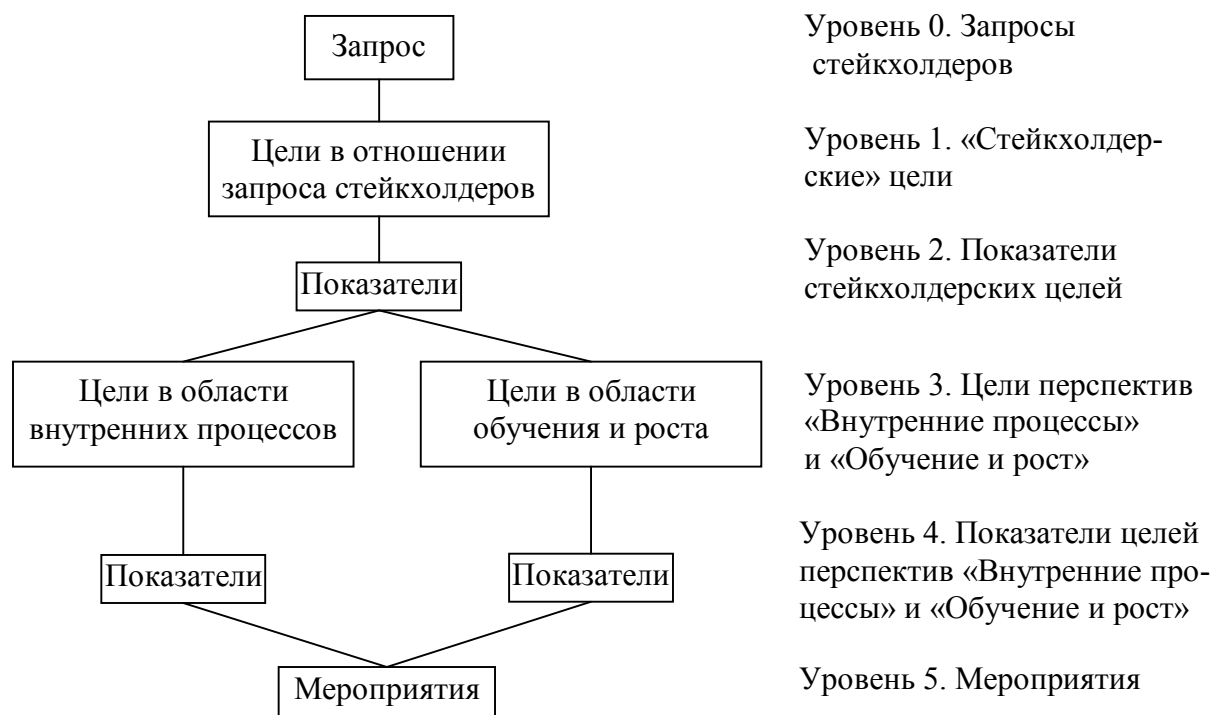


Рис. 10. Иерархия элементов ССП стейкхолдер-организации

В дальнейшем проводится опрос экспертов, в результате которого формируются матрицы парных сравнений и рассчитываются веса каждого элемента (в том числе определяются приоритетные стратегические мероприятия).

Для расчета весов предлагается использовать модифицированный МАИ для иерархий с различным числом и составом альтернатив под критериями¹⁵, позволяющий учитывать компетентность опрашиваемых респондентов¹⁶. Предлагается использовать не только самооценки респондентов их уровня компетенции по каждому вопросу, но и внешние весовые оценки для каждого эксперта.

11. Комплекс многокритериальных экономико-математических моделей для поддержки процессов принятия стратегических решений в вузе.

Предложенная модификация ССП позволяет развернуть стратегические цели вуза до конкретных мероприятий, с помощью которых планируется их достижение, а значит и до ресурсов, необходимых для осуществления мероприятий и, соответственно, для достижения целей. Вместе с тем степень формализации, заложенная в ССП (в основном причинно-следственные связи), недостаточна ни для объективной оценки экономической эффективности принимаемой стратегии, ни для решения задачи оптимального использования имеющихся ресурсов для реализации стратегии (что может стать основанием для корректировки или пересмотра стратегии), ни для оперативного управления реализацией стратегии. В этой связи в работе предлагается подход к формализации ССП, обеспечивающий увязку степени достижения каждой стратегической цели с затраченными ресурсами и изменением текущей экономической эффективности организации.

Формализация ССП позволила построить ряд взаимосвязанных имитационных и оптимизационных экономико-математических моделей, обеспечивающих ЛПР необходимой для решения стоящих перед ним задач аналитической информацией, и тем самым повышающих эффективность принимаемых им стратегических решений. При этом модели позволяют формировать только варианты решений, удовлетворяющие определенным требо-

¹⁵ См.: Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. М.: Финансы и статистика, 2000.

¹⁶ См.: Луговой Р.А. Указ. соч.

ваниям. Принятие решения о выборе одного из вариантов и его корректировке в любом случае остается за человеком и зависит от его опыта, интуиции, системы ценностей и предпочтений, склонности к риску, а также критериев, которое нельзя или трудно формализовать. Таким образом, речь идет не о поиске заведомо лучшего (оптимального) стратегического решения (такого просто не существует), но о выборе одного из заведомо удовлетворительных вариантов (сатисфакции). Вместе с тем использование разработанных моделей повышает эффективность решений ЛПР и существенно экономит ресурсы.

Программная реализация моделей позволяет автоматизировать получение информации и упорядочить ее представление¹⁷. Использование моделей позволяет:

1. «Проигрывать» различные варианты решений, т.е. для любой совокупности мероприятий оценить количество необходимых ресурсов (по каждому ресурсу), изменение удельных затрат, текущего значения каждого показателя, степени достижения целей в результате осуществления этих мероприятий.

2. Задавать произвольные ограничения на любую совокупность «стратегических» и «экономических» показателей и отбирать все комбинации мероприятий, удовлетворяющие ограничениям (определение допустимого множества решений).

3. Выбирать решения, оптимальные по Парето (выделение области допустимых компромиссов).

4. На допустимом множестве решений (а точнее на области допустимых компромиссов) находить решение, оптимальное по совокупности заданных критериев (с установленными для них весами) (или несколько локально оптимальных решений).

5. Находить решение, оптимальное по принципу справедливого компромисса (для выбранных критериев и установленных условий уступки).

6. Выбирать решения, обеспечивающие компромисс между выполнением принципа пропорционального развития для выбранной группы критериев (с заданными весами критериев и установленными нормативами) и любым другим обобщающим критерием по этой группе («стратегической»).

7. Генерировать многокритериальные целевые функции, варьируя степень предпочтения между различными группами критериев, и выбирать решения, оптимальные в соответствии с каждой функцией.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Диссертация посвящена разработке методологии стратегического управления вузами, направленной на обеспечение их устойчивой международной конкурентоспособности в условиях новых «вызовов» за счет перехода от стратегий выживания (реактивной адаптации) к стратегиям развития (проактивной адаптации).

2. Предложенная концепция вуза как стейкхолдер-организации представляет собой оригинальную систему взглядов на состав стейкхолдеров вуза, критерии их важности и отношения между ними и вузом.

3. Разработка методологии осуществлялась на основе теории заинтересованных сторон и концепции динамических способностей по трем измерениям: дескриптивному, нормативному и инструментальному.

4. В качестве элементов дескриптивной составляющей методологии были рассмотрены: система взаимных интересов вуза и его стейкхолдеров, система взаимных ожиданий и существующая система институтов. Кроме того, отношения между вузом и его стейкхолдерами рассмотрены с позиций режимов собственности.

5. В рамках нормативной составляющей разработана многоуровневая система принципов стратегического управления вузом как стейкхолдер-организацией.

¹⁷ Программная реализация в среде C++ Builder 5.0 осуществлена аспирантом ВГУЭС Чен А.Я.

6. Инструментальную составляющую методологии образуют: методы стратегического анализа вуза как стейкхолдер-организации; методы выбора стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами; методы формализации и операционализации стратегии на основе модифицированной системы сбалансированных показателей; экономико-математические модели поддержки принятия стратегических решений в вузе в условиях необходимости поиска компромиссов. Разработанные методы и модели позволяют системно рассматривать вуз и его бизнес-процессы с учетом значимости каждой заинтересованной стороны.

7. Предложенный методологический подход к оценке значимости заинтересованных сторон и их запросов позволил существенно продвинуться в решении проблемы выбора пропорций удовлетворения конкурирующих интересов стейкхолдеров. Разработанная модель позволяет существенно снизить опасность транслирования субъективной иерархии важности стейкхолдеров и их запросов при выстраивании отношений менеджмента вуза с другими заинтересованными сторонами.

8. Разработанный методологический подход к понятию и оценке эффективности стейкхолдер-организации как системы всех ее заинтересованных сторон базируется на дихотомии «результативность – эффективность» Ч. Барнарда и предположении о неразрывности эффективности системы с ее целями. Предложенная система показателей эффективности стейкхолдер-организации и методы их расчета позволяют судить о степени налаженности ресурсного потока между вузом и его заинтересованными сторонами.

9. Разработанный методологический подход к понятию и оценке конкурентоспособности стейкхолдер-организации базируется на авторских определениях конкурентоспособности, конкурентных преимуществ и конкурентного потенциала стейкхолдер-организации и включает систему соответствующих показателей и методы их расчета.

10. Полученные результаты могут быть непосредственно использованы в стратегическом управлении вузами и другими стейкхолдер-организациями.

11. Результаты диссертации реализованы при разработке стратегий развития двух государственных университетов, что подтверждается справками о внедрении.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии

1. Солодухин К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с. 18,25 п.л.
2. Исследование организационно-экономических моделей управления вузом в условиях модернизации образования / Г.И. Мальцева, Т.Г. Уварова, К.С. Солодухин и др. / Под ред. Г.И. Мальцевой. – Владивосток, 2005. – 78 с. – Деп. в ИНИОН РАН 17.05.05, №59262. 3,29/0,2 п.л.
3. Стратегическое планирование в университете (опыт ВГУЭС) / Е.В. Белоусова, О.В. Горшкова, К.С. Солодухин и др. / Под общ. ред. Г.И. Мальцевой. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 230 с. 14,0/0,5 п.л.
4. Методология планирования инновационного развития экономических систем / Н.Н. Арлашкина, А.В. Бабкин, К.С. Солодухин и др. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бапкина. – СПб.: 2008. – 772 с. 48,25/1,1 п.л.
5. Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение / А.А. Гресько, Г.А. Дзина, К.С. Солодухин и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2008. - 168 с. 9,8/0,8 п.л.
6. Международный научно-образовательный консалтинговый центр в области информатики и электроники: концептуальная модель, механизм финансирования и стратегия развития / Л.Н. Жилина, Г.И. Лазарев, К.С. Солодухин и др. / Под общ. ред. Г.И. Лазарева. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. – 122 с. 7,75/1,3 п.л.

7. На пути к социально ответственному университету / И.А. Бедрачук, О.В. Горшкова, К.С. Солодухин и др. / Под ред. д-ра экон. наук Г.И. Мальцевой. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2009. – 412 с. 24,0/2,4 п.л.

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России

8. Мазелис Л.С., Солодухин К.С. Анализ рисков при оптимизации цены образовательной программы вуза // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 2 (35). – С. 82-84. 0,25/0,12 п.л.

9. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. – 2007. - № 4. – С. 152-156. 0,5 п.л.

10. Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Стратегии взаимодействия организации на основе использования ключевых компетенций // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2008. – № 1. Экономические науки. – С. 223-230. 0,7/0,35 п.л.

11. Луговой Р.А., Солодухин К.С., Мазелис Л.С. Концептуальная модель Международного научно-образовательного консалтингового центра // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 4. – С. 467-470. 0,45/0,15 п.л.

12. Солодухин К.С., Дзина Г.А. Применение системы сбалансированных показателей в университете на основе теории заинтересованных сторон // Контроллинг. – 2009. - №1 (29). – С.12-23. 1,0/0,5 п.л.

13. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Инновационная технология стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных сторон // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – № 2, том 1. Экономические науки. – С. 102-111. 0,8/0,4 п.л.

14. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Инновационный стратегический анализ вуза как стейкхолдер-компания // Экономические науки. – 2009. – № 1 (50). – С.236-242. 0,8/0,4 п.л.

15. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компания // Вестник УГТУ-УПИ. – 2009. - №3. – С. 133-139. 0,5/0,25 п.л.

16. Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Инновационный подход к выбору стратегии взаимодействия вуза с его заинтересованными сторонами // Экономические науки. – 2009. – № 1 (50). – С. 140-145. 0,7/0,35 п.л.

17. Солодухин К.С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компания // Контроллинг. – 2009. – №2 (30). – С. 64-69. 0,6 п.л.

18. Солодухин К.С. Модели поддержки принятия стратегических решений на основе системы сбалансированных показателей // Экономические науки. – 2009. – № 4 (53). – С. 253-260. 0,75 п.л.

19. Солодухин К.С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компания // Интеграл. – 2009. – №3 (47). – С. 104-107. 0,6 п.л.

Статьи в журналах, сборниках научных трудов, материалах конференций

20. Солодухин К.С. Пути повышения конкурентоспособности российских предприятий в условиях международной экономической интеграции // Дальний Восток России: условия и проблемы экономической интеграции в АТР: Материалы международного научно-практического семинара (12-14 октября 2005 г.). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005. – С. 92-101. 0,6 п.л.

21. Солодухин К.С. Стратегический контроллинг в государственном университете // Материалы девятой открытой конференции-конкурса научных работ молодых ученых Хабаровского края (экономическая секция): сб. статей / под общ. ред. А.С. Шейнгауза ; Рос. акад. наук, Дальневост. отд-ние, Ин-т экон. исследований. – Хабаровск: РИО-ТИП. 2007. – С. 216-220. 0,3 п.л.

22. Плешкова Т.Ю., Солодухин К.С. Ключевые компетенции государственного вуза // Интеллектуальный потенциал вузов на развитие Дальневосточного региона России: Материалы IX Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 19-20 апреля 2007 г.: в 6 кн.: кн. 2. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2007. – С. 204-206. 0,15/0,07 п.л.
23. Солодухин К.С., Луговой Р.А. Стратегическое партнерство с бизнесом как основа развития вузов в Республике Корея и России // 2007. NEW TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS. Proceedings of the 5th International Joint Conference in 2 volumes. Vol. 2. Seoul: Publishing House of Logos; Publishing House of VGUES, 2007. – P. 301-313. 0,55/0,3 п.л.
24. Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Стратегии взаимодействия организации с заинтересованными сторонами // Экономика и менеджмент современного предприятия: проблемы и перспективы: Межвуз. сб. науч. тр. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. – С.57-68. 0,6/0,3 п.л.
25. Луговой Р.А., Солодухин К.С. Модель оценки значимости стейкхолдеров университета и их запросов // 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. 0,6/0,3 п.л.
26. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Методика SWOT-анализа предпринимательского инновационного университета с позиций теории заинтересованных сторон // Планирование инновационного развития экономических систем: Труды конф. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Глухова, д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. – С. 686-695. 0,6/0,3 п.л.
27. Солодухин К.С., Дзина Г.А. Применение системы сбалансированных показателей в вузе с позиций теории заинтересованных сторон // Материалы за 4-а международна научна практична конференция, «Наука и образование», - 2008. Том 4. Икономики. София. «Бял ГРАД-БГ» ООД. – С. 58-63. 0,4/0,3 п.л.
28. Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Вуз и общество: исследование взаимных запросов // Человек и общество: проблемы взаимодействия: материалы международной научно-практической конференции, 5-6 февраля 2008 / Отв. ред. Л.В. Соколова. - Саратов: СГСЭУ, 2008. – С. 172-173. 0,2/0,1 п.л.
29. Солодухин К.С., Дзина Г.А. Система взаимных интересов стейкхолдеров ВУЗа // Менеджмент качества и формирование стратегии развития экономических систем: Труды конф. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. – С. 592-604. 0,8/0,4 п.л.
30. Solodukhin K.S., Dzina G.A. Universities and stakeholders relations as the base for development higher education in Republic of Korea and the Russian Federation // The 6th Int'l Conference among the Nations along the Silk Roads “Seeking Ways for Business & Economic Cooperation among the Nations Along the Silk Roads”, Daegu & Gumi, Korea: Korean Association of Logos Management, 2008. – P. 12-18. 0,55/0,25 п.л.
31. Солодухин К.С. Модель формирования вариантов стратегических решений на основе формализованной системы сбалансированных показателей // Формування ринкової економіки: Зб. наук. прац. Спец. вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». – К.: КНЕУ, 2008. – С. 384-397. 0,7 п.л.
32. Гресько А.А., Солодухин К.С. Линейная модель ресурсного обмена стейкхолдеров вуза // Интеллектуальный потенциал вузов – на развитие Дальневосточного региона России: Материалы X Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 24-27 апреля 2008 г.: в 6 кн.: кн. 5. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2008. – С. 75-81. 0,7/0,35 п.л.

33. Солодухин К.С., Гресько А.А. Инновационная методика анализа ресурсного обмена вуза и его заинтересованных сторон // Человек и общество: проблемы взаимодействия: материалы II Международной научно-практической конференции / Под ред. Л.В. Соколовой. - Саратов: ИЦ «Наука», 2009. – Ч. 2. – С. 209-216. 0,5/0,25 п.л.
34. Солодухин К.С., Дзина Г.А. Инновационный подход к балансировке системы сбалансированных показателей вуза // Человек и общество: проблемы взаимодействия: материалы II Международной научно-практической конференции / Под ред. Л.В. Соколовой. - Саратов: ИЦ «Наука», 2009. – Ч. 2. – С. 216-223. 0,5/0,25 п.л.
35. Солодухин К.С. Стратегический анализ университета с точки зрения полезности обществу и его субъектам // Теория и практика подготовки менеджеров по развитию в современных университетах (По материалам реализации международного межвузовского проекта). Научно-методические материалы / Под ред. к. пол. н. Т.С. Богдасаровой, д. пед. н. С.А. Писаревой, д. пед. н. Е.В. Пискуновой, д. пед. н. Т.В. Светенко, Е. Vergammen. – М.: Фонд «Новая Евразия», 2009. – С. 78-87. 24/0,6 п.л.
36. Solodukhin K.S., Lugovoy R.A. Green Growth Strategy in Corporate Strategy: Stakeholder Approach // The 8th Int'l Joint Conference “Green Growth Strategy of SMEs In the New Silk Road Countries”, Gumi, Korea: Korean Association of Logos Management, Kumoh National Institute of Technology, 2010. – P. 185-188. 0,4/0,3 п.л.