

Инновационный подход к выбору стратегии взаимодействия вуза с его заинтересованными сторонами

© 2009 К.С. Солодухин

кандидат экономических наук, доцент

© 2009 Т.Ю. Плешкова

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

Рассмотрены теоретические основы анализа взаимоотношений вуза с его заинтересованными сторонами как элемента инновационного климата. Предложен методический подход к выбору наиболее подходящей стратегии взаимодействия вуза с каждой группой заинтересованных сторон в зависимости от сбалансированности отношений на основе использования ключевых компетенций.

Ключевые слова: вуз, инновационный климат, теория заинтересованных сторон, стратегия, ключевые компетенции.

В XXI в. экономический рост государства определяется ведущей ролью научно-технического прогресса и интеллектуализацией основных факторов производства. Задача по достижению высоких экономических результатов не может быть решена без переориентации экономики страны на инновационный путь развития. В настоящее время инновационная деятельность провозглашена в качестве приоритетного направления государственной экономической политики.

Основными носителями инновационной способности нации являются университеты, и, следовательно, они не могут быть не причастными к происходящим в обществе процессам. В этих условиях на вузы возлагается задача по интенсификации инновационной деятельности.

Понятие «инновационная деятельность» обычно трактуется в узком смысле, т.е. как деятельность, связанная с превращением идей в новый или усовершенствованный продукт, технологический процесс, либо новый подход к социальным услугам¹.

Однако при более детальном рассмотрении видно, что данное понятие гораздо шире и сложнее. Оно напрямую связано с организацией, к которой относится, и именно внутри управления этой организацией влияет на содержание и реализацию инноваций.

Как показывает опыт, инновации не происходят сами по себе, для их возникновения необходимы некоторые условия.

Инновационная деятельность заключается в следующем:

- в создании инновационного потенциала;

¹ *Иовлева О.В.* Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2006.

- формировании инновационного климата;
- побуждении к инновационной активности.

Инновационный потенциал организации в общем виде включает предполагаемые или уже мобилизованные ресурсы и организационный механизм для достижения поставленной цели в области наукоемких процессов, новых видов продуктов или их модификации, а также новых услуг. Это мера готовности организации выполнить поставленные инновационные задачи².

При оценке инновационного потенциала необходимо оценить и инновационный климат, условия которого могут оказаться решающими в процессе реализации инновационных целей. Инновационный климат делится на внешний и внутренний.

К внешнему инновационному климату относится инновационный климат в сфере законодательства и налоговой системы.

Важной составляющей внутреннего инновационного климата является наличие инициативных высококвалифицированных работников и грамотных руководителей, готовых адекватно воспринимать необходимость изменений и способных осуществлять организационные и управленческие изменения.

Не менее значимым элементом инновационного климата вуза являются его взаимоотношения с группами заинтересованных сторон (ГЗС, стейкхолдерами), которые, поставляя вузу ресурсы и потребляя продукты его деятельности, представляют собой важнейших участников инновационной деятельности.

При наличии благоприятного инновационного климата и достаточного инновационного

² *Херберт Н.* Инновационная деятельность на малых и средних предприятиях. Режим доступа: <http://www.stroibk.ru/library/i/innovatchionnay.htm>.

потенциала можно переходить к активизации инновационной деятельности. Наиболее слабым звеном активизации инновационной деятельности сегодня является неэффективный инновационный менеджмент. Главной проблемой остается разорванность связей между основными участниками инновационного процесса, информационная непрозрачность, несогласованность интересов и потому низкая мотивация как к разработке, так и к финансированию инноваций³.

Установление тесных взаимовыгодных отношений со всеми участниками инновационной деятельности может быть достигнуто в рамках стратегического управления вузом как стейкхолдер-компанией (на основе теории заинтересованных сторон)⁴.

Одной из основных проблем теории заинтересованных сторон является решение вопроса о том, как удовлетворить разнонаправленные и зачастую противоречивые запросы стейкхолдеров организации.

По нашему мнению, в качестве одного из критериев эффективного удовлетворения запросов группы заинтересованных сторон может выступать сбалансированность отношений между организацией и данной группой. Сбалансированность - это такое состояние, в котором ни у организации, ни у заинтересованной стороны нет желания что-то кардинально менять в сложившихся отношениях. В свою очередь, отсутствие потребности в изменениях свидетельствует об удовлетворенности запросов.

Для того чтобы управлять отношениями (с целью их сбалансированности), необходимо, прежде всего, понять, из чего они складываются, когда возникает потребность в изменениях и как можно повлиять на отношения.

По мнению Г.Б. Клейнера, среда, окружающая каждого экономического субъекта, определяется тремя основными системами: системой институтов, системой интересов и системой ожиданий⁵.

Система интересов определяет ресурсный обмен между организацией и ее стейкхолдерами. При получении ресурсов в недостаточном количестве или недостаточного качества возникает неудовлетворенность, которая в свою очередь может привести к желанию изменить сложившиеся отношения.

³ Гончарова Е.В. Активизация инновационной деятельности предприятий для повышения их конкурентоспособности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2008.

⁴ 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, 2008.

⁵ Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / ЦЭМИ РАН. М., 2004. (Экономическая наука современной России).

Однако не всегда наличие неудовлетворенности может привести к желанию изменений. Причиной этого является сложившаяся система ожиданий, основанная на информации и предшествующем опыте. Иногда ожидание того, что отношения изменятся к лучшему, может компенсировать неудовлетворенность. Таким образом, желание изменений в сложившихся отношениях складывается из неудовлетворенности в этих отношениях, пропущенной через систему взаимных ожиданий.

В случае, когда желание изменений все-таки возникло, необходимо обладать инструментами, позволяющими влиять на отношения. Такие инструменты следует искать в институциональных отношениях, задающих существующие "правила игры" между организацией и ее стейкхолдерами.

Таким образом, возникают следующие характеристики отношений:

- степень удовлетворенности;
- степень желания изменений;
- степень влияния.

Степени удовлетворенности, желания изменений и влияния могут быть определены в баллах от -5 до +5.

Для определения степени удовлетворенности надо выявить запросы стейкхолдеров и организации в отношении ресурсов, которые они хотят получить, их важность и удовлетворенность. Далее следует посчитать средневзвешенное по важности запросов значение удовлетворенности стейкхолдера (U_1), организации (U_2) и их разность ($U = U_1 - U_2$).

Для определения степени желания изменений можно воспользоваться экспертной оценкой. Помочь в этом может анализ следующих критериев: степень удовлетворенности и ожидания.

Ожидания в свою очередь можно проанализировать по следующим параметрам: позитивность - негативность ожиданий; вероятность осуществления ожиданий; вероятная скорость наступления ожиданий; чувствительность к ожиданиям лица, принимающего решения.

Для поддержки процесса получения экспертных оценок с целью получения более объективных результатов можно воспользоваться аппаратом теории нечетких множеств и методом анализа иерархий.

В результате анализа получают количественные оценки степени желания изменений стейкхолдера (G_1), организации (G_2) и их разность ($G = G_1 - G_2$).

Для определения степени влияния также можно воспользоваться экспертной оценкой.

Помочь в этом может анализ следующих критериев: власть (легитимная власть, т.е. законность отношений); умение убеждать, внушать; связи, влияние посредством других сторон и средств массовой информации; культурное влияние, власть традиций, общественного мнения, моды; необходимость, доля, эксклюзивность вносимого ресурса.

В результате анализа получают количественные оценки степени влияния стейкхолдера (V_1), организации (V_2) и их разность ($V = V_1 - V_2$).

Отрицательные значения U, G, V будут означать неблагоприятное для организации состояние дел (неудовлетворенность и степень желаемых изменений больше, влияние меньше), а положительные – благоприятное (неудовлетворенность и степень желаемых изменений меньше, влияние больше).

Определив степени неудовлетворенности, желаемых изменений, влияния каждого стейкхолдера, можно установить тип стратегии взаимодействия с ним, наиболее отвечающий цели построения сбалансированных отношений.

При оценке характеристик отношений могут возникнуть следующие ситуации. Неудовлетворенность стейкхолдера высокая, степень его влияния намного выше, чем у организации, и ожидания развития отношений, с точки зрения данного стейкхолдера, негативные. В этом случае естественным желанием заинтересованной стороны будет изменение отношений, т.е. перераспределение ресурсного обмена в свою пользу. При этом в сложившейся ситуации стейкхолдер обладает всеми необходимыми инструментами для осуществления желаемых изменений. Организации в данном случае остается полностью удовлетворять запросы заинтересованной стороны.

Если же в похожей ситуации ожидания стейкхолдера положительные, у него может и не возникнуть срочного желаемых изменений. В этом случае у организации есть шанс “защититься”.

В ситуации, когда не удовлетворена организация и степень ее влияния намного больше, чем у стейкхолдера, можно добиться перераспределения ресурсного обмена в ее пользу.

Наконец, когда отношения сбалансированы по всем характеристикам, изменение отношений (и затраты ресурсов с этой целью) становится невыгодным ни организации, ни заинтересованной стороне. В этом случае необходимо осуществлять стратегию взаимовыгодного сотрудничества.

В то же время при долгосрочном применении стратегии сотрудничества может произойти

застой в отношениях. Поэтому, чтобы отношения развивались, организации периодически необходимо стремиться к небольшому сдвигу (в характеристиках отношений) в свою пользу.

Таким образом, могут быть выделены следующие основные стратегии взаимодействия организации со стейкхолдерами: стратегия удовлетворения запросов; стратегия воздействия; стратегия защиты; стратегия сотрудничества.

Для того чтобы определить, какую стратегию следует применять к данному стейкхолдеру в сложившейся ситуации, поставим в соответствие каждой из стратегий весовой коэффициент, отражающий ее целесообразность.

При определении целесообразности применения стратегий весовые коэффициенты характеристик отношений ($v_1, v_2, v_3, g_1, g_2, u_1, u_2$) определяются экспертным путем таким образом, чтобы $v_1 + g_1 = v_2 + u_1 = v_3 + g_2 + u_2 = 1$.

Целесообразность применения стратегии удовлетворения запросов будем находить по формуле

$$w_1 = \frac{5 - V \cdot v_1 - G_1 \cdot g_1}{10}.$$

Вес стратегии воздействия может быть найден как

$$w_2 = \frac{5 + V \cdot v_1 - G_2 \cdot g_1}{10}.$$

Весовой коэффициент стратегии защиты рассчитывается по формуле

$$w_3 = \frac{5 - V \cdot v_2 - U_1 \cdot u_1}{10}.$$

Целесообразность применения стратегии сотрудничества рассчитывается как

$$w_4 = \frac{5 - (|V| \cdot v_3 + |G| \cdot g_2 + |U| \cdot u_2)}{5}.$$

Осуществляются стратегии при помощи выявления и развития ключевых компетенций организации⁶.

Представим схему включения разработанных инструментов в стратегическое управление вузом (см. рисунок).

На этапе стратегического анализа определяются запросы и ожидания организации и стейкхолдеров, их важность, удовлетворенность, выявляются ресурсы, способности, компетенции (в том числе ключевые) организации, определяются характеристики отношений. После этого оп-

⁶ 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.

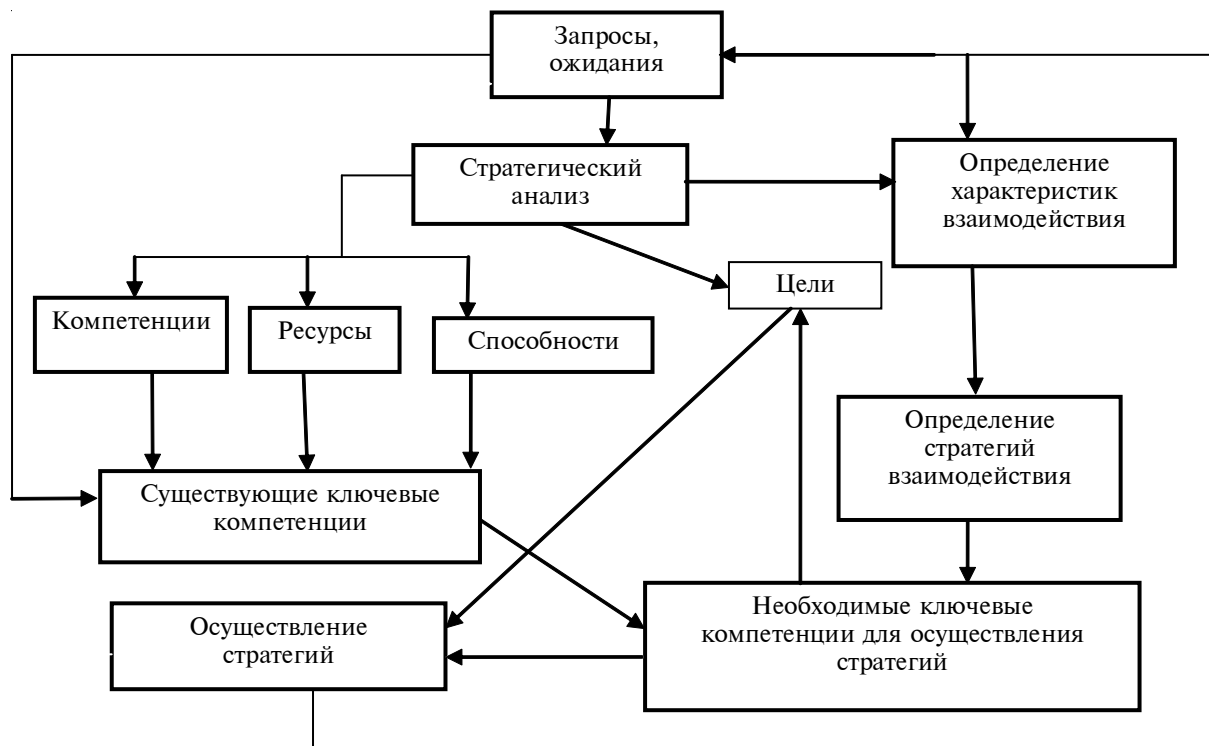


Рис. Схема включения разработанных инструментов в стратегическое управление вузом

Таблица 1. Ресурсы, получаемые ГЭС "Общество" от ВГУЭС, и их характеристики

Получаемые ресурсы	Важность ресурса	Вербальная оценка удовлетворенности ресурсом	Центр тяжести нечеткого множества	Ожидания по отношению к ресурсу
1. Занятость населения	0,25	Удовлетворено	3,56	В связи со значительным уменьшением количества абитуриентов в вузах возможны сокращения персонала
2. Новые научные разработки	0,2	Достаточно удовлетворено	2,60	Вуз создает все условия, чтобы число новых научных разработок увеличилось
3. Возможность обучения через всю жизнь	0,15	Удовлетворено	3,56	В связи с уменьшением числа студентов ВПО вуз будет всемерно способствовать развитию программ ДПО
4. Возможность получения высокой квалификации для соответствующего трудоустройства	0,1	Достаточно удовлетворено	2,60	Университет понимает и принимает новые (более высокие) требования государства, общества и бизнеса к качеству образования
5. Сохранение и преумножение научного и культурного наследия от поколения к поколению	0,2	Скорее удовлетворено	1	Постоянно обновляющиеся и увеличивающиеся ресурсы библиотеки, проведение социокультурных мероприятий способствует позитивным ожиданиям в отношении данного ресурса
6. Воспитание активной социальной позиции молодых людей	0,1	Удовлетворено	3,56	Одна из главных целей ВГУЭС - быть социально ответственным вузом, что определяет позитивность ожиданий в отношении данного ресурса

Таблица 2. Ресурсы, получаемые ВГУЭС от ГЭС "Общество", и их характеристики

Получаемые ресурсы	Важность ресурса	Вербальная оценка удовлетворенности ресурсом	Центр тяжести нечеткого множества	Ожидания по отношению к ресурсу
1. Гранты общественных организаций	0,2	Достаточно удовлетворен	2,60	Не ожидается увеличение объема грантовых средств, скорее, предвидится даже сокращение
2. Имидж в обществе	0,3	Достаточно удовлетворен	2,60	Улучшение
3. Престижность образования в обществе	0,3	Удовлетворен	3,56	Несколько падает в связи с переизбытком специалистов с высшим образованием
4. Потенциальные слушатели дополнительных программ	0,2	Удовлетворен	2,60	Уменьшение

Таблица 3. Иерархия компетенций ВГУЭС

Компетенции	Ранг
Опыт стратегического управления	2,8
Опыт инновационной деятельности	3,9
Умение организовывать	4,5
Умение быть общественно значимым вузом	4,0
Умение организовать научную деятельность	3,2
Опыт организационно-воспитательной работы	2,9
Умение развить компетенции учащихся	3,5

Таблица 4. Оценки характеристик взаимного влияния ВГУЭС и ГЭС "Общество"

Характеристики влияния	Вербальные оценки характеристик влияния	Центр тяжести
Власть (легитимная власть, т.е. законность отношений)	Власть общества незначительно больше	-1,0
Связи, умение убеждать, внушать	Оценка вуза незначительно больше	1,0
Влияние посредством других сторон и средств массовой информации	Влияние общества значительно больше	-4,0
Культурное влияние, власть традиций, общественного мнения, моды	Оценка вуза больше	2,6
Необходимость, доля, эксклюзивность вносимого ресурса	Оценка вуза немного больше	2,0

Таблица 5. Характеристики ожиданий ГЭС "Общество" при взаимодействии с ВГУЭС

Получаемый ресурс	Вербальная оценка изменения ожиданий	Центр тяжести	Вербальная оценка вероятности осуществления ожиданий		Вербальная оценка вероятной скорости наступления ожиданий		Вербальная оценка чувствительности к ожиданиям ЛПР	
			Центр тяжести	Центр тяжести	Центр тяжести	Центр тяжести		
Занятость населения	Ухудшатся	-2,60	Очень большая	4,44	Очень большая	4,44	Большая	3,83
Новые научные разработки и методики	Немного улучшатся	2,00	Средняя	3,00	Небольшая	2,00	Большая	3,83
Переподготовка, повышение квалификации	Немного улучшатся	2,00	Средняя	3,00	Средняя	3,00	Большая	3,83
Получение высокой квалификации	Немного улучшатся	2,00	Средняя	3,00	Небольшая	2,00	Большая	3,83
Сохранение, приумножение ценностей	Немного улучшатся	2,00	Средняя	3,00	Небольшая	2,00	Большая	3,83
Социально-значимые, культурные мероприятия	Немного улучшатся	2,00	Средняя	3,00	Средняя	3,00	Небольшая	2,00

Таблица 6. Количественные характеристики отношений и веса стратегий

Характеристики	Общество	Вуз	Разность
Удовлетворенность	2,76	2,88	-0,12
Степень желаний изменений	2,63	-0,16	2,79
Влияние	-	-	-0,1
Стратегии	Вес		
Удовлетворение запросов	0,40		
Воздействие	0,50		
Защита	0,39		
Сотрудничество	0,81		

ределяются стратегии, наиболее подходящие для взаимодействия организации с каждым из ее стейкхолдеров. Если осуществление данных стратегий проблематично в силу отсутствия (неразвитости) необходимых ключевых компетенций, то в цели организации необходимо включить развитие недостающих компетенций. В свою очередь, в отношении стейкхолдеров могут быть реализованы стратегии с меньшим “весом”, для которых имеются необходимые компетенции.

Проиллюстрируем предложенный методический подход к анализу отношений между вузом и его ГЗС на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) и ГЗС “Общество”⁷.

Приведем результаты анализа ресурсного обмена между ГЗС “Общество” и ВГУЭС (табл. 1, 2).

В связи с тем, что оценивать удовлетворенность ресурсным обменом количественно достаточно сложно, для ее оценки были использованы инструменты теории нечетких множеств⁸.

На следующем этапе определяются ключевые компетенции, лежащие в основе взаимодействия вуза с “Обществом”.

Прежде всего, проводится анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз взаимодействия ВГУЭС с ГЗС “Общество”, осуществляемый по каждой характеристике отношений отдельно.

На основе результатов анализа с помощью модифицированной методики В.С. Ефремова, И.А. Ханькова⁹ определяются компетенции вуза при взаимодействии с “Обществом” и иерархия компетенций (табл. 3).

Полученные данные свидетельствуют о том, что “умение организовывать” выступает ключевым в отношениях с обществом. Следующей по важности ключевой компетенцией является “уме-

⁷ Подробное описание всех ГЗС вуза приведено авторами в: Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение / А.А. Греско, Г.А. Дзина, К.С. Солодухин и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск, 2008.

⁸ См., например: Заде Л.А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию проблемных решений. М., 1976; Грубов Е.О. Разработка системы поддержки принятия решений в вузе на основе теории нечетких множеств: Дис. ... канд. экон. наук. Иваново, 2001.

⁹ Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. □ 2. С. 8-33.

ние быть общественно значимым вузом”. Далее по убыванию важности идет ключевая компетенция “опыт инновационной деятельности”. Инновационная деятельность в области управления вузом, инновационные разработки в сфере обучения и развития на сегодняшний день являются очень важными для общества.

На следующем этапе были определены характеристики влияния (табл. 4) и ожиданий (табл. 5).

На следующем этапе методом анализа иерархий были получены весовые коэффициенты основных характеристик отношений вуза и “Общества”.

Далее были определены количественные характеристики отношений между вузом и ГЗС “Общество”. В результате были рассчитаны весовые коэффициенты целесообразности применения стратегий (табл. 6).

В результате анализа отношений вуза и “Общества” наибольший вес получила стратегия сотрудничества. Это означает, что отношения между вузом и ГЗС достаточно сбалансированы и взаимовыгодны. Следует развивать отношения в том же ключе. Вместе с тем вузу необходимо заранее подготовиться к возможности наступления негативных ожиданий.

Основные негативные ожидания связаны с демографической ситуацией, снижением доходов населения и сокращением государственной поддержки высшего образования. Однако само общество все еще считает высшее образование престижным и не собирается легко отказываться от возможности его получения. Данная позиция является возможностью для вуза.

Существующих у вуза ключевых компетенций для осуществления стратегии взаимодействия с обществом вполне достаточно. Однако при наличии ресурсов следует дополнительно развивать такие компетенции, как:

- умение осуществлять коммуникативную деятельность с целью поддержания престижа высшего образования;
- умение взаимодействовать с представителями бизнеса с целью повышения практикоориентированности обучения.

Перечисленные компетенции можно развивать, используя существующую компетенцию “умение организовывать”.