

Инновационный стратегический анализ вуза как стейкхолдер-компания

© 2009 К.С. Солодухин

кандидат экономических наук, доцент

© 2009 М.С. Рахманова

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

Рассмотрены методические основы стратегического анализа вуза с позиций стейкхолдерской концепции фирмы. Предложена инновационная технология стратегического анализа вуза, включающая новые и модифицированные методы стратегического анализа. Представлен пример расчета целевой эффективности вуза как стейкхолдер-компания.

Ключевые слова: вуз, стратегический анализ, теория заинтересованных сторон, эффективность.

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, рост числа тематических конференций, семинаров, консультационных проектов. «Стратегическое управление становится институциональной нормой, «законом жанра» российского университета, стремящегося к устойчиво успешным позициям в отечественной системе высшего образования»¹.

Опыт вузов всегда использовался при разработке новых концепций стратегического управления, а сами университеты являются интересной областью приложения новейших концепций стратегий фирм².

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) был одним из первых российских вузов, успешно осуществивших полный цикл стратегического планирования и получивших реальные результаты³. С 2007 г. во ВГУЭС был запущен новый цикл стратегического планирования, основанный на концепции (теории) заинтересованных сторон (stakeholder concept, stakeholder theory).

В «стейкхолдерской» концепции действия фирмы зависят от множества заинтересованных сторон (потребители, поставщики, акционеры, управляющие, работники и др.), при этом каждый из стейкхолдеров имеет свои интересы и определенные права на контроль над фирмой. Концепция предполагает принятие решений с

учетом необходимости удовлетворения множественных и часто конфликтующих запросов этих стейкхолдеров (групп заинтересованных сторон - ГЗС).

В более узкой трактовке стейкхолдеры рассматриваются не просто как группы и лица, затрагиваемые деятельностью организации, но как вкладчики определенного типа ресурса, а значит, ее партнеры⁴. Отношения между организацией и ее ГЗС выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы ее целям⁵.

Организацию, рассматриваемую с позиций стейкхолдерской теории фирмы, будем называть стейкхолдер-компанией. Условием деятельности такой организации является удовлетворение запросов стейкхолдеров.

Организация не является стейкхолдер-компанией, если она учитывает интересы стейкхолдеров как ограничения (большинство современных компаний просто не могут не учитывать эти интересы), но условием ее деятельности является достижение определенных финансовых результатов.

Современный вуз является ярким примером стейкхолдер-компания, поскольку имеет как минимум шесть ГЗС, каждая из которых значима для него в том смысле, что ее запросами вуз не может пренебречь. Это «Клиенты», «Сотрудники», «Бизнес-сообщество», «Внешние партнеры», «Государство», «Общество»⁶. При этом дости-

¹ Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: Монография. СПб., 2006. С. 503.

² Там же.

³ См.: Мальцева Г.И. Стратегическое управление университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2005. □ 2; Стратегическое планирование в университете / Под общ. ред. Г.И. Мальцевой. Владивосток, 2006.

⁴ Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса - попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5. □ 5. С. 3-28.

⁵ Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20-43.

⁶ Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение: Монография / А.А. Гресько, Г.А. Дзина, М.С. Рахманова и др.; Под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск, 2008.

жение финансовых результатов для вуза является средством более эффективного удовлетворения запросов стейкхолдеров.

Теория стратегического управления является одним из важных направлений приложения концепции заинтересованных сторон. Стратегическое управление как сфера деятельности нацелено на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организации, которая постольку взаимодействует со стейкхолдерами, поскольку их поддержка (в виде ресурсного “вклада”) необходима при реализации стратегии. В результате организация получает устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность⁷.

Стратегический анализ является одним из важнейших этапов стратегического управления, на котором решаются задачи информационного обеспечения стратегического процесса, причем речь идет уже о систематизированной и упорядоченной информации. От качества этой информации будет зависеть качество стратегического управления в целом. Одним из главных вопросов, на который в ходе стратегического анализа должен быть получен ответ, является вопрос о способности организации в будущем достигать своих целей. Именно в этой связи анализируются конкурентные преимущества фирмы и механизмы их создания.

В настоящее время известно множество методов и инструментов стратегического анализа, с разной степенью успешности используемых на практике. Однако подавляющее большинство таких методов и инструментов создавалось в рамках неоклассической парадигмы. В этой связи они оценивают внутреннюю и внешнюю среду фирмы 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. Этими же методами (за отсутствием других) широко пользуются и вузы, которые в свое время заимствовали их из бизнеса.

В данной связи авторами была поставлена и решена задача разработки новых методов стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании. В качестве таких методов, в частности, предлагаются и модифицированные “классические”

⁷ Петров М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: Дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2005.

методы, однако зачастую модификация столь значительна, что они, по сути, превращаются в новые инструменты⁸.

Следует подчеркнуть инновационность предлагаемых методов, которая обусловлена не только их новизной, но и возможностью качественного повышения эффективности вуза как системы, состоящей из всех его стейкхолдеров, в результате разработки и реализации общекорпоративной стратегии, основанной на результатах “стейкхолдерского” стратегического анализа. Заметим, только в этом случае будет повышаться эффективность операций каждого отдельного стейкхолдера (в долгосрочном периоде), что, собственно, и является главной целью стейкхолдер-компаний.

Вообще, следует отметить, что в силу специфики внешних и внутренних условий процесс стратегического управления уникален для каждой отдельной организации и потому, как правило, сопровождается активной инновационной деятельностью в области создания и применения новых или модернизации существующих способов управления, а также в области применения структурных, финансово-экономических, кадровых, информационных и иных инноваций.

Общая схема (технология) инновационного стратегического анализа вуза представлена на рис. 1.

В данной статье рассматривается опыт использования некоторых из этих методов в практике стратегического анализа ВГУЭС.

Важнейшим индикатором отношений между вузом и его стейкхолдерами является эффективность существующего между ними ресурсного обмена. Именно в отношении с ГЗС заключены наиболее значимые конкурентные преимущества стейкхолдер-компании (ее отношенческие активы), что определяет важность данного этапа анализа.

Отношения с каждым отдельным стейкхолдером должны рассматриваться и оцениваться с точки зрения вуза как вышестоящей системы, состоящей из всех ее ГЗС, и, соответственно, с точки зрения целей этой системы. В свою очередь каждый стейкхолдер также оценивает ресурсное взаимодействие с вузом с точки зрения своих целей.

⁸ Описание этих методов можно найти в работах: Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение: Монография / А.А. Гресько, Г.А. Дзина, М.С. Рахманова и др.; Под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск, 2008; Луговой Р.А., Солодухин К.С. Модель оценки значимости стейкхолдеров университета и их запросов // 1-я Междунар. конф. по бизнес-информатике: Тр. междунар. науч.-практ. конф., 9-11 окт. 2007 г. / Под ред. В.В. Никитина. Моск. обл., Звенигород. 2007; Методология планирования инновационного развития экономических систем / Н.Н. Арлашкина, А.В. Бабкин, М.С. Рахманова и др.; Под ред. А.В. Бабкина. СПб., 2008; и др.

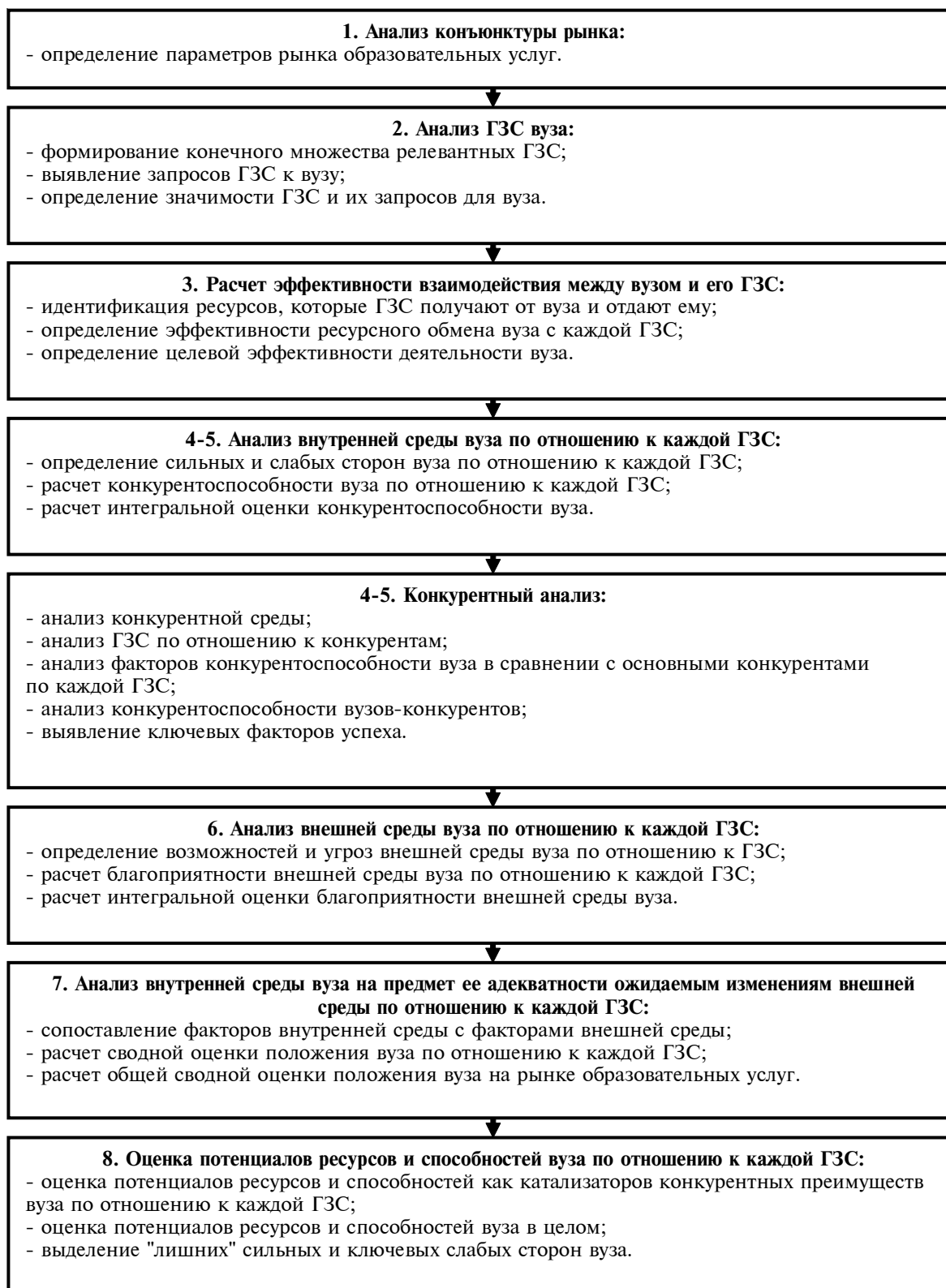


Рис. 1. Базовая схема (технология) стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компании

Характеристикой достижения экономической системой (точнее, подсистемой) целей является внешняя, или целевая, эффективность. Степень достижения цели может быть выражена в виде отношения, в числителе которо-

го - результат, достигнутый данной системой, а в знаменателе - цель, поставленная перед нею⁹.

⁹ Осипов В.А. Эффективность машиностроительного производства. Владивосток, 2003.

Пусть между k -й ГЗС и вузом существует некий ресурсный обмен, в котором можно выделить t_k ресурсов, получаемых вузом от данной

ГЗС, и t'_k ресурсов, получаемых ГЗС от вуза.

Каждому ресурсу поставлены в соответствие две его характеристики: важность с точки зрения вклада в ресурсную базу для достижения целей вуза (или, соответственно, ГЗС) и удовлетворенность вузом (ГЗС) качеством и количеством получаемого ресурса. Обозначим эти характеристики, соответственно, a_i^k и x_i^k для i -го ресурса,

получаемого вузом, a_j^k и x_j^k для j -го ресурса,

получаемого k -й ГЗС. Причем важность ресурсов будем измерять по шкале от 0 до 1 так, что-

бы $\sum_{i=1}^{t_k} a_i^k = \sum_{j=1}^{t'_k} a_j^k = 1$. То есть речь идет о

сравнительной важности ресурсов в данном ресурсном обмене (между вузом и k -й ГЗС).

Удовлетворенность полученным ресурсом будем измерять по шкале от 0 до 10. Причем “0” будет означать, что вуз (ГЗС) вообще не получает данный ресурс или абсолютно не удовлетворен тем, что получает, “10” будет означать, что вуз (ГЗС) полностью удовлетворен качеством и количеством получаемого ресурса.

Тогда целевая эффективность для k -й ГЗС может быть рассчитана как:

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

где $ЦЭ^k$ - целевая эффективность ресурсного обмена k -й ГЗС с вузом ($k = \overline{1, n}$, n - количество рассматриваемых ГЗС);

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

Соответственно, целевая эффективность взаимодействия вуза с k -й ГЗС может быть рассчитана по формуле

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

где $ЦЭ^k$ - целевая эффективность ресурсного обмена вуза с k -й ГЗС.

Нетрудно видеть, что целевая эффективность взаимодействия будет равна 1 тогда и только тогда, когда удовлетворенность вуза (или ГЗС) каждым полученным ресурсом будет максимальной (равна 10).

Для вуза может быть подсчитан интегральный показатель его взаимодействия со стейкхолдерами:

$$ЦЭ = \sum_{k=1}^n w_k \cdot ЦЭ^k, \quad (3)$$

где w_k - весовой коэффициент k -й ГЗС.

С учетом того, что вуз как стейкхолдер-компания есть система, состоящая из всех его стейкхолдеров, данный показатель можно считать целевой эффективностью деятельности вуза.

Качественно существующий ресурсный обмен между ВГУЭС и его ГЗС подробно описан в монографии под редакцией С.С. Чернова.

В табл. 1 и 2 приведены данные экспертной оценки ресурсного обмена между ВГУЭС и его ГЗС (рассматривается пять групп, так как “Общество” и “Государство” объединены в одну группу).

На основании полученных данных рассчитаем показатели целевой эффективности ресурсного обмена каждой ГЗС с вузом и, соответственно, вуза со всеми его стейкхолдерами. С учетом значимости ГЗС для вуза¹⁰ и на основании данных таблиц 1 и 2 по формулам (1)-(3) были получены следующие показатели эффективности ресурсного обмена (табл. 3).

Интегральный показатель целевой эффективности взаимодействия ВГУЭС с ГЗС составил 0,63, что позволяет судить о достаточно налаженном ресурсном потоке со стороны внешних и внутренних стейкхолдеров университета. Наибольший вклад в ресурсную базу ВГУЭС вносят группы “Общество” и “Бизнес-сообщество”, показатель целевой эффективности для которых составил 0,76. С позиции группы “Бизнес-сообщество” достижение такого показателя целевой эффективности произошло за счет предоставления университету таких ресурсов, как имидж и информация. Наибольший вклад в ресурсную базу ВГУЭС группой “Общество” внесен за счет предоставления лицензий на осуществление образовательной деятельности, материально-технической базы, частичного финансирования деятельности вуза и закрепления в обществе положительного имиджа университета.

Целевая эффективность ресурсного обмена ВГУЭС с группой “Сотрудники” определена на уровне 0,63 ед. Сотрудничество вуза с данной

¹⁰ Луговой Р.А., Солодухин К.С. Указ. соч. С. 275-286.

Таблица 1. Экспертная оценка ресурсов, которые ГЭС получают от ВГУЭС

№ п/п	Ресурс, которые ГЭС получают при взаимодействии с вузом	Важность ресурса для ГЭС	Удовлетворенность полученным ресурсом	Общий эффект
1. Группа "Бизнес-сообщество"				
1.1	Квалифицированные кадры	0,6	6	3,6
1.2	Помощь в ведении бизнеса	0,15	2	0,3
1.3	Повышение квалификации сотрудников организации	0,25	6	1,5
2. Группа "Сотрудники"				
2.1	Заработная плата	0,28	6	1,68
2.2	Комфортные условия труда	0,22	8	1,75
2.3	Имидж	0,18	8	1,44
2.4	Признание идей и инициатив	0,14	8	1,12
2.5	Социальные выплаты и налоговые льготы	0,18	9	1,62
3. Группа "Клиенты"				
3.1	Дипломы, сертификаты	0,12	6	0,72
3.2	Возможность использования материально-технической базы и нематериальных активов вуза	0,09	6	0,54
3.3	Стипендиальные программы	0,05	6	0,3
3.4	Имидж	0,12	6	0,72
3.5	Место проведения досуга	0,12	8	0,96
3.6	Предоставление общежития	0,25	2	0,5
3.7	Отсрочка от армии	0,25	6	1,5
4. Группа "Общество"				
4.1	Налоги	0,22	10	2,2
4.2	Занятость людей	0,22	10	2,2
4.3	Новые научные разработки и методики	0,25	1	0,25
4.4	Подготовка специалистов по государственному заказу	0,31	5	1,55
5. Группа "Внешние партнеры"				
5.1	Информация	0,3	6	1,8
5.2	Участие в научной деятельности	0,1	3	0,3
5.3	Повышение квалификации профессиональных сообществ	0,3	3	0,9
5.4	Материально-техническая база	0,13	10	1,3
5.5	Профессионально-ориентационная работа с учащимися	0,13	10	1,3
5.6	Скидки и льготы при поступлении	0,04	7	0,28

группой в целом оценено положительно за счет предоставления вузу таких ресурсов, как количество отработанного сотрудниками времени и сформированной корпоративной культуры.

Самый низкий показатель целевой эффективности имеет группа "Клиенты". Показатель удовлетворенности вуза полученными от этой группы ресурсами находится на среднем уровне либо ниже среднего (в зависимости от вида ресурса), несмотря на то, что важность ресурсов, предоставляемых данной группой, является высокой.

Анализ данных табл. 3 позволяет также сделать выводы о том, в отношении каких ГЭС деятельность ВГУЭС является наиболее эффективной. В целом, целевая эффективность ресурсного обмена каждой группой оценена положительно (не менее 50%). Наиболее эффективной деятельностью ВГУЭС была для групп "Сотрудни-

ки", "Общество". Хуже удовлетворены работой ВГУЭС "Бизнес-сообщество" и "Клиенты".

Если сравнить показатели целевой эффективности ГЭС и коэффициенты их значимости, то наблюдается следующая ситуация (рис. 2).

Наиболее важная для достижения стратегических целей ВГУЭС группа "Бизнес-сообщество" имеет практически наименьший показатель целевой эффективности ресурсного обмена. В данной ситуации вуз должен направить все усилия на удовлетворение запросов этой группы, в первую очередь связанных с практико-ориентированным обучением студентов.

С другой стороны, самый высокий показатель целевой эффективности полученных ресурсов имеет группа "Сотрудники" (0,76 ед.), важность которой является одной из самых высоких, поскольку сотрудники сами служат важней-

Таблица 2. Экспертная оценка ресурсов, которые ВГУЭС получает от ГЭС

№ п/п	Ресурсы, которые ГЭС отдают вузу	Важность ресурса для ГЭС	Удовлетворенность полученным ресурсом	Общий эффект
1. Группа "Бизнес-сообщество"				
1.1	Имидж	0,4	7	2,8
1.2	Информация	0,4	7	2,8
1.3	Оплата образовательных услуг	0,2	10	2
2. Группа "Сотрудники"				
2.1	Налаженные бизнес-процессы	0,07	7	0,49
2.2	Корпоративная культура	0,14	8	1,12
2.3	Количество отработанных человеко-часов	0,2	8	1,6
2.4	Участие в подготовке выпускника	0,2	5	1
2.5	Консалтинговые услуги	0,11	5	0,55
2.6	Ассортимент предлагаемых услуг	0,14	4	0,56
2.7	Лояльность к университету	0,14	7	0,98
3. Группа "Клиенты"				
3.1	Оплата образовательных услуг	0,4	6	2,4
3.2	Будущие кадры	0,4	1	0,4
3.3	Имидж	0,2	5	1
4. Группа "Общество"				
4.1	Финансирование деятельности	0,19	7	1,33
4.2	Материально-техническая база	0,19	7	1,33
4.3	Лицензия, аттестация	0,19	10	1,9
4.4	Образовательные стандарты	0,1	6	0,6
4.5	Имидж	0,12	10	1,2
4.6	Гранты	0,12	6	0,72
4.7	Налоговые льготы	0,09	6	0,54
5. Группа "Внешние партнеры"				
5.1	Новые клиенты	0,23	6	1,38
5.2	Информация	0,08	8	0,64
5.3	Реализация социальной ответственности	0,23	5	1,15
5.4	Качественная подготовка абитуриентов	0,23	4	0,92
5.5	Имидж	0,23	7	1,61

Таблица 3. Целевая эффективность ресурсного обмена между ВГУЭС и стейкхолдерами

Группа заинтересованных сторон	ЦЭ' ^k	ЦЭ ^k
Бизнес-сообщество	0,54	0,76
Сотрудники	0,76	0,63
Клиенты	0,52	0,38
Общество	0,62	0,76
Внешние партнеры	0,59	0,57
ВГУЭС, ЦЭ	-	0,63

шим ресурсом для удовлетворения запросов других ГЭС.

Анализ диаграммы на рис. 2 позволяет провести сравнение показателей целевой эффективности по отданным вузу ресурсам и ресурсам, полученным от него каждой ГЭС.

Так, целевая эффективность "Сотрудников" (0,76 ед.) выше показателя эффективности отданных вузу ресурсов этой группой (0,63 ед.). Университет вкладывает все силы и средства на удовлетворение запросов этой группы. Высокий показатель удовлетворенности имеют такие основные запросы сотрудников, как материальная удовлетворенность, наличие социальных гарантий, комфортные условия труда и пр. В свою очередь, от-

дача ресурсов вузу этой группой является недостаточной. ВГУЭС лишь на 50% удовлетворен такими ресурсами, получаемыми от сотрудников, как участие в подготовке выпускника, консалтинговые услуги и расширение ассортимента предлагаемых услуг. Далеко не все преподаватели успешно адаптируются к новым требованиям к подготовке студентов. В вузе недостаточно налажен процесс оказания консалтинговых услуг преподавателями.

Ресурсный обмен является сбалансированным (в терминологии М.А. Петрова¹¹) только в отношении ГЭС "Внешние партнеры".

¹¹ Петров М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: Дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2005.

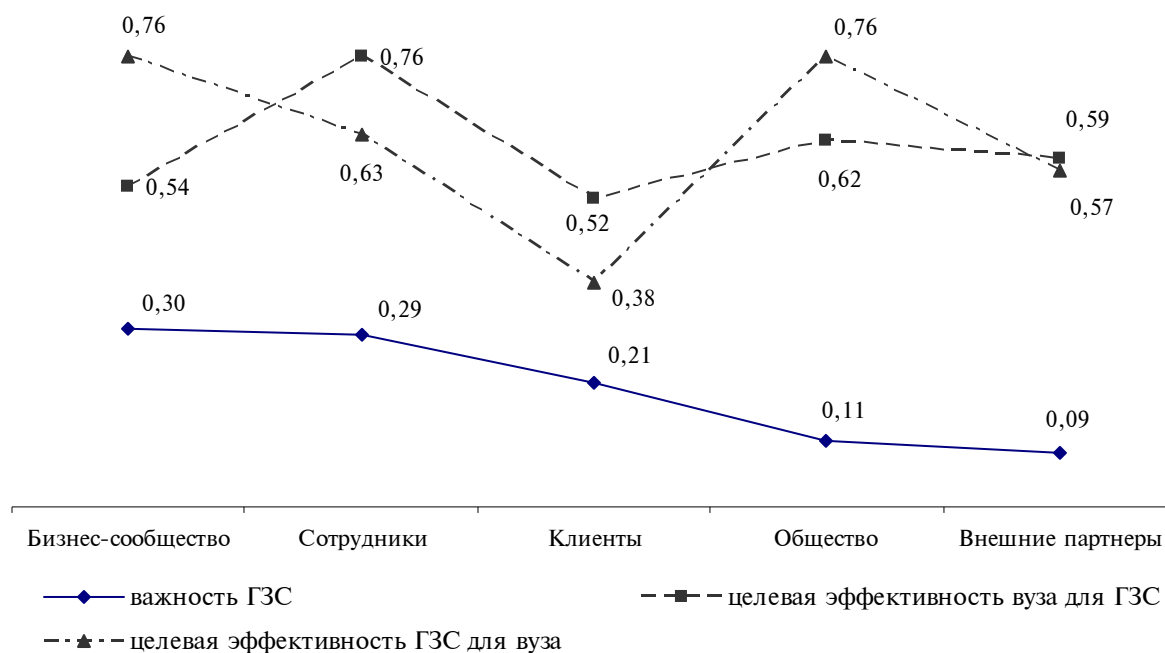


Рис. 2. Диаграмма сравнения коэффициентов важности ГЗС и показателей целевой эффективности ГЗС и ВГУЭС

В целом, целевая эффективность ресурсного обмена ВГУЭС со всеми ГЗС незначительно смещена в пользу вуза (если посчитать сумму разниц в целевой эффективности ГЗС и вуза для всех стейкхолдеров, то она равна 0,072 ед). В силу естественной погрешности экспертных оценок и расчетов можно считать, что в целом ресурсный обмен между ВГУЭС и его ГЗС сторон является сбалансированным. Нарушение ресурсного баланса по отдельным группам в их сторону компенсируется за счет ресурсов, полученных от других групп заинтересованных сторон.

Итак, результатом применения предложенной методики оценки эффективности взаимодействия вуза и его стейкхолдеров являются рас-

считанные показатели целевой эффективности для каждой группы заинтересованных сторон и интегральный показатель целевой эффективности вуза. Первый показатель позволяет судить об эффективности деятельности вуза для каждой группы стейкхолдеров. Интегральный показатель целевой эффективности взаимодействия вуза со стейкхолдерами позволяет оценить деятельность вуза с точки зрения разнонаправленных интересов групп его внешнего и внутреннего окружения с учетом важности этих групп для образовательного учреждения.

На основании этих показателей может проводиться оценка деятельности вуза в разные временные интервалы, а также сравнение вузов-конкурентов между собой.

Поступила в редакцию 09.12.2008 г.