

Л. Д. Маслова, Е. Б. Гаффорова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВУЗАМИ: АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Проведен анализ требований заинтересованных сторон к высшим учебным заведениям: выделены основные заинтересованные стороны; определены потенциальные вклады в организационное богатство вуза и ожидания различных групп заинтересованных сторон; осуществлен выбор приоритетных требований заинтересованных сторон на основе оценки их значимости и возможностей вуза.

Ключевые слова: заинтересованные стороны, стейкхолдер, стратегия, высшее учебное заведение, образование.

L. D. Maslova, E. B. Gafforova

The strategy management of university: analysis of the requirements of the stakeholders of higher education

This paper analyzes the requirements of the stakeholders of higher education: selected key stakeholders, identify potential contributions to organizational wealth of high school and expectations of the various stakeholder groups, making selection of priority customer expectations based on an assessment of their importance and opportunities of the university.

Key words: stakeholders, strategy, college, education.

Точка зрения, согласно которой качество определяется потребителем, является сейчас доминирующей. В экономически развитых странах дополнительно к требованиям потребителя при проектировании товаров и услуг, а также при стратегическом управлении организацией, стараются учитывать интересы всех, кто так или иначе заинтересован в деятельности компании, кто имеет от этого определенные выгоды. Иначе говоря, система управления организацией, ориентированная только на потребителя, не является устойчивой в долговременном плане, необходимо обращать самое пристальное внимание на все так называемые заинтересованные стороны.

На современном этапе анализ заинтересованных сторон (в настоящее время часто именуемых «стейкхолдерами») рассматривается как важнейший элемент новой парадигмы стратегического управления. В частности, ряд авторов [1] определяют стейкхолдеров как группы, для которых корпорация генерирует организационное богатство — новую категорию измерения результативности компании. По их мнению, любая компания представляет собой организацию, вовлеченную в мобилизацию ресурсов для их производительного использования с целью создания богатства и иных выгод для своих многочисленных элементов, или заинтересованных сторон [1].

По мнению исследователей [7–9], современное предприятие уже не является отдельной структурой, а выступает центром сети взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит вклад в результаты его деятельности и ожидает для себя выгоды.

Результатом обновления положений концепции заинтересованных сторон является пересмотр роли стейкхолдеров и их влияния на устойчивое развитие организации. В научной среде формируется мнение о необходимости перехода от манипулирования стейкхолдерами за счет удовлетворения их ожиданий (management of stakeholders) к менеджменту заинтересованных сторон (stakeholder management). Иными словами, формируется новая парадигма взаимодействия организации и ее окружения, которое принимает активное участие в развитии корпорации [5].

Управление заинтересованными сторонами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации.

Рассматривая с этих позиций вопросы формирования эффективной стратегии вуза, целесообразно реализовать следующие организационные процессы в его системе управления:

- 1) идентификация заинтересованных сторон;

2) определение вклада каждой заинтересованной стороны в организационное богатство и ее ожиданий от деятельности университета;

3) системный анализ требований заинтересованных сторон;

4) выбор на этой основе приоритетных требований заинтересованных сторон с учетом оценки их значимости и возможностей вуза, определяющих выбор целей развития вуза.

Исходя из анализа имеющихся по данной тематике публикаций [2, 6, 9, 10], а также предыдущих исследований авторского коллектива [3, 4], к заинтересованным сторонам, требования которых в той или иной степени должны анализироваться и учитываться в деятельности образовательного учреждения, относятся:

1) общество, учредители (государство);

2) обучаемые, их семья и родители, абитуриенты и выпускники;

3) работодатели (бизнес-сообщество);

4) персонал (административно-управленческий персонал и профессорско-преподавательский состав).

Требования заинтересованных сторон, как представляется, относятся к следующим характеристикам деятельности вуза:

1) соответствию услуг университета требованиям образовательных стандартов, выполнению лицензионных и аккредитационных нормативов (заинтересованные стороны – государство (учредители), общество в целом);

2) возможности получения качественных, отвечающих современным требованиям знаний, умений и навыков (обучаемые, их семья и родители, абитуриенты и выпускники);

3) компетентности, трудоспособности, социальной и профессиональной адаптивности выпускников (работодатели, бизнес-сообщество);

4) возможностям профессионального и карьерного роста, наличию необходимых ресурсов для реализации всех процессов, ясному и четкому руководству, непрерывному улучшению качества работы (профессорско-преподавательский состав);

5) процессам и результатам общего развития, в том числе и по основным экономическим показателям (менеджмент вуза, административно-управленческий персонал).

В связи с этим стейкхолдеров можно рассматривать как партнеров организации, поддержка которых необходима для системного подхода к постановке целей при реализации ее миссии и видения. Анализ возможных требований заинтересованных сторон позволяет определить

вклад каждой группы стейкхолдеров в процесс генерирования организационного богатства и ответные ожидания от деятельности университета. Всесторонний анализ различных групп заинтересованных сторон, форм взаимодействия вуза с ними, характера удовлетворяемых потребностей, перспектив их взаимодействия с образовательным учреждением является весьма актуальным и обсуждаемым среди специалистов вопросом [6, 9].

Роль требований государства в регулировании деятельности вузов гораздо существеннее по сравнению с предприятиями промышленности и сферы услуг. Это связано с тем, что, наряду с обязательными требованиями по соблюдению законодательства и обеспечению всех видов безопасности деятельности (для большинства негосударственных предприятий), нормативные документы государства в лице Минобрнауки РФ содержат более широкий спектр требований в отношении практически всех объектов управления в вузе. Для выполнения этих требований в вузе разрабатывается дополнительный пакет внутренних регламентирующих документов, дополненных, кроме того, требованиями менеджмента самого вуза.

Ввиду обязательности требований государства, например, в отношении безопасности и выполнения налогового законодательства, их анализ для использования при разработке стратегии устойчивого развития вуза можно было бы считать излишним, поскольку невыполнение этих требований может выступать своего рода «правилем вето» для осуществления деятельности организации как таковой. Однако при создании и функционировании систем управления вузов данное правило нельзя считать непреложным, поскольку большинство требований не являются однозначными по своему содержанию и предполагают альтернативный подход к их выполнению. В связи с этим совместный анализ требований государства и других заинтересованных сторон не только не исключается, но и представляется вполне обоснованным для выбора стратегических и тактических целей, обеспечивающих системное управление и поступательное развитие вуза в направлении повышения качества его деятельности [3].

Типовой перечень потенциальных вкладов в организационное богатство университета и ожиданий различных групп заинтересованных сторон (табл. 1) должен быть откорректирован при разработке стратегии развития конкретного вуза с учетом существующих на определенный период времени условий внешней и внутренней среды.

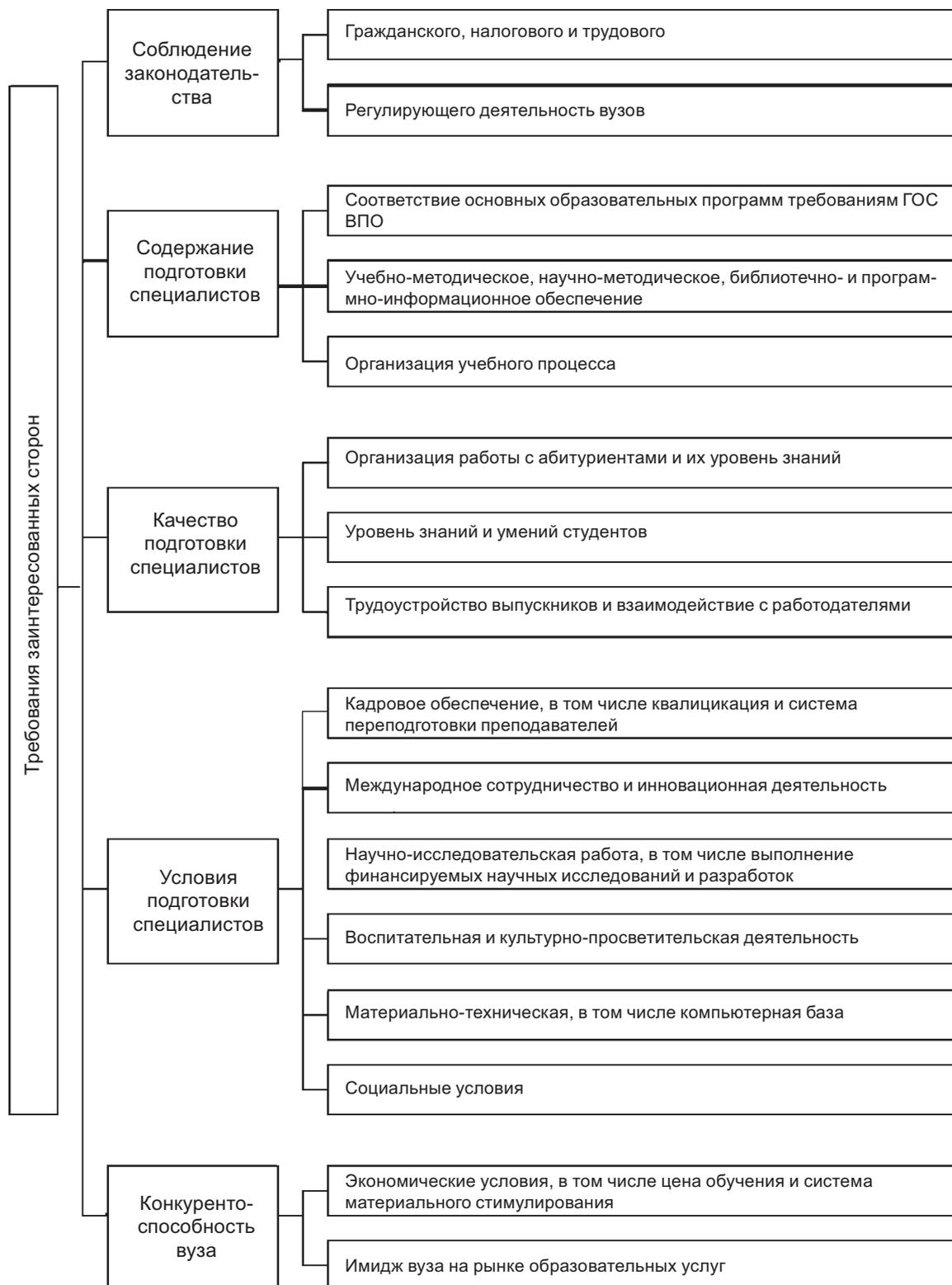
Потенциальные вклады и ожидания заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Потенциальные вклады		Ожидания заинтересованных сторон	
	возможный вклад	источник получения информации	характер требований	источник получения информации о требованиях
Государство, общество	Участие в перспективных проектах	Официальные сайты государственных органов власти, государственных и общественных фондов	Качество подготовки специалистов	Программа аттестации образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования; перечень показателей государственной аккредитации
	Отсутствие препятствий развитию университета в регионе	Региональные законодательные и нормативные документы, договоры	Соответствие содержания подготовки требованиям государственных образовательных стандартов	
	Поддержка инициатив вуза.	Программы развития вузов, договоры, контракты	Соблюдение налогового законодательства, финансирование согласно лицензионным требованиям. Обеспечение всех регламентированных условий качественной подготовки специалистов Позитивный вклад в развитие региона и страны, участие в региональных проектах Социальные и благотворительные программы Экономия стратегических ресурсов (водных, энергетических)	
Административно-управленческий персонал	Поддержка решений менеджмента; делегирование ответственности в принятии решений; лоббирование интересов вуза	Протоколы заседаний ученого совета, приказы, распоряжения	Престижность вуза на рынке образовательных услуг; снижение лицензионных рисков; улучшение международной репутации вуза Стабильность финансовых показателей (рост количества студентов, обучающихся на договорной основе, привлечение инвестиций) Рост кадрового потенциала, расширение объемов госбюджетных и хоздоговорных НИР Оптимальная организация деятельности в соответствии с требованиями документации	Данные анкетных опросов, протоколы заседаний ученого совета Протоколы совещаний по обсуждению финансовых результатов Протоколы заседаний ученых советов, отчеты о работе Документация по выпуску продукции/ оказанию услуг

Заинтересованные стороны	Потенциальные вклады		Ожидания заинтересованных сторон	
	возможный вклад	источник получения информации	характер требований	источник получения информации о требовании
Профессорско-преподавательский состав	Развитие специфического человеческого капитала; заинтересованность в развитии университета	Региональные законодательные и нормативные документы	Снижение издержек Высокий уровень подготовки абитуриентов Достойная заработная плата и своевременная ее выплата. Благоприятные условия труда и организации деятельности. Доброжелательная атмосфера в коллективе, внимание со стороны руководства. Возможность обучения и карьерного роста	Протоколы совещаний, данные анкетных опросов Протоколы заседаний ученых советов, отчеты о работе Данные анкетных опросов
Обучаемые, их семья и родители; абитуриенты и выпускники	Развитие специфического человеческого капитала; заинтересованность в развитии вуза	Данные анкетных опросов, договоры, контракты	Высокое качество преподавания и получаемых знаний. Организация учебного процесса. Материально-техническое и информационное обеспечение. Социальные условия и общественно-культурная деятельность. Возможность участия в международных проектах. Приемлемая цена обучения. Трудоустройство выпускников	Данные анкетных опросов
Работодатели (бизнес-сообщество)	Предоставление базы для прохождения практики студентами; обеспечение заявок на целевое обучение специалистов	Договоры, контракты	Качество подготовки и готовность к практической деятельности	Договоры, контракты, данные анкетных опросов

Структурирование (по составу и содержанию) общего перечня требований, предъявляемых различными заинтересованными сторонами, может быть выполнено с помощью построения дерева требований (см. рисунок).

Построение дерева требований в представленном примере ограничено двумя ярусами, поскольку последующая их конкретизация для определения приоритетов представляется нецелесообразной в связи с увеличением числа требований до



Дерево требований к деятельности вуза [3]

неприемлемого для анализа предлагаемыми далее методами. Однако построение более мелких «ветвей» может быть выполнено в дальнейшем для определения характера целей. В основу структурирования требований положена группировка, содержащаяся в нормативных документах Минобрнауки РФ, используемых при комплексной проверке вузов.

Совокупность требований, представленных в сводном перечне, может оказаться внутренне противоречивой, поэтому на определенном этапе управления вузом все они не могут быть удовлетворены в равной степени, исключению подлежат лишь обязательные требования, выраженные безальтернативно (данные требования следуют исключать из дальнейшего анализа).

Что касается остальных требований, используемых для постановки целей, на достижение которых ориентирована система менеджмента, то необходимо установить их приоритеты, например с помощью метода парных сравнений. Объективной информационной базой для приоритизации требований выступают данные о наличии и содержании требований во внешней и внутренней нормативной документации вуза и их «встре-

чаемости» у других групп заинтересованных сторон. Анализ «встречаемости» требований у различных групп заинтересованных сторон определяется с учетом значимости каждой из них для деятельности вуза. Коэффициенты значимости устанавливаются экспертами из числа руководящего состава вуза, ответственными за постановку целей.

Дальнейшие действия по приоритизации требований, например, с использованием метода парных сравнений, проводятся при участии представителей руководящего состава вузов. Следует заметить, что в данном случае устанавливается не приоритет требований как таковых, поскольку выполнение многих из них является обязательным при осуществлении деятельности вуза. Применение данного метода целесообразно лишь с точки зрения выбора наиболее значимых (либо проблемных) направлений деятельности вуза на определенном промежутке времени для осуществления целенаправленных действий, взвешенных управленческих решений и оптимального распределения ресурсов в системе менеджмента.

Приоритеты представленных в качестве примера обобщенных требований (табл. 2) соответ-

Таблица 2

Выбор приоритетных требований заинтересованных сторон [3]

Требования заинтересованных сторон	Приоритет, коэффициент весомости требования	Экспертная оценка возможности реализации требования на данный период		
		техническая	экономическая	общая
Экономические условия	0,25	7	5	35
Трудоустройство выпускников и взаимодействие с предприятиями	0,11	2	1	2
Кадровое обеспечение	0,10	6	6	36
Уровень знаний и умений студентов	0,09	6	4	24
Имидж вуза на рынке образовательных услуг	0,08	4	5	20
Материально-техническая база	0,08	5	6	30
Международная и инновационная деятельность	0,07	5	6	30
Организация работы с абитуриентами, их уровень знаний	0,06	4	6	24
Научно-исследовательская работа	0,05	7	5	35
Учебно-методическое обеспечение	0,04	8	8	64
Организация учебного процесса	0,02	7	5	35
Воспитательная и культурно-просветительская деятельность	0,01	6	7	42
Социальные условия	0,01	5	4	20
Соответствие общей образовательной подготовки требованиям ГОС ВПО	0,01	9	9	81

ствуют данным о встречаемости требований у различных групп заинтересованных сторон, что может рассматриваться как объективная информация для выбора целей деятельности вуза, ориентированных на выполнении наиболее значимых требований.

Помимо выбора приоритетов требований при постановке целей должен быть учтен имеющийся потенциал вуза, который в предлагаемом варианте оценивается на основе экспертного заключения представителей руководства вузов (по десятибалльной шкале) об экономической и технической возможности реализации определенного требования (см. табл. 2).

Совместный анализ приоритета требований и возможностей (табл. 3) позволяет принять оптимальное решение о выборе целей на планируемый период.

На основе полученных в представленном примере данных можно определить приоритетные направления развития вуза на данном этапе постановки целей. Такими направлениями можно считать улучшение экономических условий деятельности вуза, улучшение кадрового обеспечения, а также повышение результативности НИР и качества учебно-методического обеспечения. В рамках данных направлений формируются конкретные цели развития вуза, например:

— расширение внебюджетной деятельности по всем направлениям деятельности вуза, в том числе за счет увеличения площадей;

— оптимизация использования всех видов ресурсов при реализации основных видов деятельности вуза;

— повышение результативности всех аспектов деятельности профессорского преподавательского состава;

— повышение уровня знаний и умений студентов за счет совершенствования учебно-методического (информационного и др.) обеспечения и укрепления взаимодействия с предприятиями и др.

Перечень целей развития, выбранных на основе приоритетных требований заинтересованных сторон, с учетом имеющихся у вуза возможностей, позволяет в дальнейшем обеспечить целенаправленность, комплексность и согласованность управления при реализации стратегии развития в общей системе управления вуза.

Заметим, что поскольку зачастую (как и в представленном примере) цели как типовые ориентиры сформулированы лишь на вербальном уровне и точно не эшелонированы во времени, то их следует рассматривать как основу, на которой выстраивается четкая иерархия количественно определенных целей, которые должны присутствовать в любой системе управления

Таблица 3

Выбор приоритетных требований заинтересованных сторон на основе оценки их значимости и возможностей вуза [3]

Приоритет требования	Экспертная оценка возможности вуза по реализации требования		
	< 24	24–34	> 35
> 0,09	Трудоустройство выпускников и взаимодействие с предприятиями	Повышение уровня знаний и умений студентов	Экономические условия; кадровое обеспечение
0,03–0,09	Имидж вуза на рынке образовательных услуг	Материально-техническая база. Международная и инновационная деятельность. Организация работы с абитуриентами, их уровень знаний	Научно-исследовательская работа. Учебно-методическое обеспечение
< 0,03	Социальные условия	Организация учебного процесса	Воспитательная и культурно-просветительная деятельность. Соответствие общей образовательной подготовки требованиям ГОС ВПО
Примечание	Наименее значимые для постановки целей данного периода	Среднезначимые, имеющие определенные ограничения по возможностям	Приоритетные

вузом. Кроме того, предпосылками успешного управления процессами в достижении поставленных целей должны стать индикаторы, которые представляют собой интегральные характеристики, связанные с показателями, относящимися к различным объектам управления вуза. И только в случае реализации комплексного подхода к формированию целей и определению механизма их достижения станет возможным повышение эффективности управления вузом по всему периметру задач, выполняемых при реализации выбранной стратегии и направленных на достижение целей-результатов, соответствующих требованиям различных групп заинтересованных сторон.

1. *Благов Ю. Е.* Бизнес и общество: новая парадигма исследований // Рос. журн. менеджмента. 2003. № 2. С. 18–22.

2. *Васильева Е. Ю.* Удовлетворенность работодателей качеством подготовки выпускников вузов в высокотехнологичном секторе рынка труда // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 4. С. 28–36.

3. *Гаффорова Е. Б.* Организационные и методологические основы управления качеством в интегратив-

ной системе менеджмента : дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2009.

4. *Гаффорова Е. Б., Шушарина Т. Е.* Формирование стратегии устойчивого развития организации на основе международного стандарта ISO 9004:2009 // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. № 42 (135). С. 16–21.

5. *Карпус П. А.* Удовлетворение интересов стейкхолдеров как основа разработки стратегии в нефтегазовой промышленности // Экономика и управление. 2009. № 7–8. С. 30–34.

6. *Никулина И. Е., Римская О. Н.* Студент, преподаватель и работодатель в системе управления качеством образовательных услуг // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 44–50.

7. *Петров М. А.* Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы : моногр. СПб., 2005. 285 с.

8. *Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестн. СПбГУ. Сер. : Менеджмент. 2004. № 2. С. 10–18.

9. *Салимова Т. А., Ватолкина Н. Ш.* Сравнительная характеристика потребителей высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 1. С. 71–77.

10. *Солодухин К. С.* Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. 2007. № 4. С. 152–156.

