

УДК 37.07+65.01

## ОТНОШЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД И СТЕЙКХОЛДЕРСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ КАК ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

Греско А. А., Рахманова М. С., Солодухин К. С.

ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток, Россия (690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41), e-mail: [gresko\\_al@mail.ru](mailto:gresko_al@mail.ru), [marina.rakhmanova@vvsu.ru](mailto:marina.rakhmanova@vvsu.ru), [k.solodukhin@mail.ru](mailto:k.solodukhin@mail.ru)

В статье рассматриваются стейкхолдерская концепция и отношенческий подход как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом в условиях осуществляемой государственной политики в сфере образования и изменения механизмов создания устойчивых конкурентных преимуществ вузов. Показано, что выполнение роли посредника в сети заинтересованных сторон может обеспечить вузу получение партнерских преимуществ как результата способности управлять ресурсным взаимодействием между его стейкхолдерами и присвоение отношенческих рент особого рода. Этот процесс также приведет к появлению социального эффекта, который будет состоять в том, что группы заинтересованных сторон будут получать друг от друга более качественные ресурсы (и в большем количестве) и в большей степени (с большей вероятностью) смогут достигнуть своих стратегических целей.

Ключевые слова: отношенческий подход, стейкхолдерская концепция, партнерские преимущества, сетевой посредник, отношенческие ренты.

## THE RELATIONAL APPROACH AND STAKEHOLDER CONCEPT AS THE FRAMEWORK FOR THE NEW UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT METHODS DEVELOPMENT

Gresko A. A., Rakhmanova M. S., Solodukhin K. S.

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia (690014, Vladivostok, 41, Gogolya st.), e-mail: [gresko\\_al@mail.ru](mailto:gresko_al@mail.ru), [marina.rakhmanova@vvsu.ru](mailto:marina.rakhmanova@vvsu.ru), [k.solodukhin@mail.ru](mailto:k.solodukhin@mail.ru)

The article considers the relational approach and stakeholder concept as the framework for the new university strategic management methods development under influence of new governmental policy implementation and changes in tools for creation of key competitive advantages of universities. It is shown that playing the role of broker in the network of stakeholders could provide new partnership advantages for a university which arise from the competence for managing the resource-based interaction between stakeholders and gaining of relational rents of special type. This process could also lead to emergence of various social effects from the increased quality and quantity of resources involved into the interchange between the stakeholders and increased probability of these stakeholders' strategic goals achievement.

Key words: relational approach and stakeholder concept, partnership advantages, network broker, relational rents.

### Введение

Перемены в отечественной системе высшего профессионального образования, происходящие в последние годы, существенно усложнили условия функционирования большинства вузов. Изменения государственной политики в сфере образования на фоне реформирования бюджетного сектора наложились на такие глобальные процессы, как мировой экономический кризис, повышение требований потребителей к качеству образовательных услуг и результатам научных исследований, конкуренция традиционных способов с иными формами освоения знания и др. В результате наблюдается обострение конкуренции между вузами за ресурсы и потребителя. Более того, в очередной раз меняются природа и механизмы создания устойчивых конкурентных преимуществ, а, следовательно,

возникает необходимость разработки и освоения вузами принципиально новых методов и моделей стратегического управления.

Основные устойчивые конкурентные преимущества современного образовательного учреждения (его «отношенческие» активы), обеспечивающие доступ к лучшим ресурсам, лежат во взаимоотношениях с многочисленными стейкхолдерами (группами заинтересованных сторон). При этом способность вуза удовлетворять запросы заинтересованных сторон стала главным условием его существования. Это вызвало необходимость рассмотрения деятельности и систем управления вузов с позиций теории заинтересованных сторон (стейкхолдерской теории фирмы). На ее основе была разработана методология стратегического управления вузами, позволяющая системно рассматривать отношения вуза со всем кругом заинтересованных сторон и предполагающая освоение вузами моделей стратегического управления, обеспечивающих возможность получения экономических рент особого рода – шумпетерианских (предпринимательских), и в том числе отношенческих рент [6].

Изменение роли государства в образовательной сфере приводит к существенному увеличению его относительной значимости среди прочих стейкхолдеров вузов. При этом изменяются ожидания государства, выраженные в виде явных и неявных запросов к вузам. В свою очередь, это приводит к новым поведенческим стратегиям вузов и вынуждает их искать новые конкурентные и, в частности, партнерские преимущества, в основе которых заключается обеспечение эффективного ресурсного взаимодействия между всеми группами заинтересованных сторон вуза (т.е. не только между вузом и его стейкхолдерами, но и между самими стейкхолдерами при посредничестве вуза).

При этом под конкурентным преимуществом вуза понимается способность получения необходимых (для достижения стратегических целей организации) ресурсов от той или иной группы заинтересованных сторон за счет лучшего (по сравнению с конкурентами) удовлетворения интересов этой группы [там же]. Партнерское преимущество вуза может быть рассмотрено как частный случай конкурентного преимущества, достижение которого происходит за счет организационных способностей обеспечения эффективного ресурсного взаимодействия между группами заинтересованных сторон вуза.

Из исследований, в которых рассматриваются понятия конкурентного и партнерского преимущества, можно отметить работу Г. Б. Клейнера [2]. Он отмечает, что в реальности отношения между различными системными экономическими субъектами больше характеризуются взаимосвязями кооперационного, а не конкурентного характера. В связи с чем ресурсы в экономической системе должны быть направлены на достижение не конкурентных

преимуществ (обеспечение победы в соревновании за потребительский спрос), а партнерских преимуществ (условий, обеспечивающих включение данного субъекта во взаимовыгодные отношения с другими субъектами).

Вуз как субъект экономической системы должен стремиться к кооперации с другими участниками этой системы (государство, общество, бизнес-сообщество, научные учреждения и др.), понимая, что достижение его собственных целей зависит от того, насколько он сможет быть полезен своим стейкхолдерам. Такая кооперация требует модификации имеющихся и разработки новых методов и моделей стратегического управления. Использование данных методов и моделей может обеспечить вузу соответствующие партнерские преимущества как результат способности управлять ресурсным взаимодействием между его заинтересованными сторонами. Теоретическую базу для разработки новых методов стратегического управления могут составить отношенческий подход и стейкхолдерская концепция, основой которых является ресурсная теория стратегического управления.

Стейкхолдерская концепция является одной из основных концепций предприятия в развитой экономике, при этом может рассматриваться как самостоятельное направление в исследованиях общего и стратегического менеджмента. В стейкхолдерской концепции (теории заинтересованных сторон) действия организации зависят от широкого множества ее заинтересованных сторон, при этом каждый из стейкхолдеров имеет свои интересы и определенные права на контроль над организацией. Концепция предполагает принятие решений, исходя из необходимости удовлетворения множественных и часто конфликтующих запросов этих стейкхолдеров. Основными потребителями теории заинтересованных сторон являются не все организации, но те, которые заинтересованы в поддержании отношений с широким кругом стейкхолдеров и управлении ими. К таким организациям, без сомнения, относятся высшие учебные заведения, поведение которых определяется лавированием между интересами многочисленных стейкхолдеров. При этом оптимизация финансового результата является не самоцелью, но средством удовлетворения запросов стейкхолдеров.

Заинтересованные стороны поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы потому, что ее деятельность позволяет удовлетворять их запросы. При этом удовлетворение запросов стейкхолдера есть не что иное, как получение им от организации ресурсов (в самом широком смысле этого понятия). Таким образом, отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая заинтересованная сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом способствовала достижению их стратегических целей [4].

Удовлетворяя требования заинтересованных сторон, вуз получает от них необходимые ресурсы. В свою очередь удовлетворение запросов стейкхолдеров представляет собой

передачу им ресурсов вуза. В результате взаимоотношений вуза с каждой заинтересованной стороной формируются отношенческие ренты вуза  $\Delta_1, \Delta_2, \dots, \Delta_n$ , сумму которых он стремится максимизировать:  $\Delta_1 + \Delta_2 + \dots + \Delta_n \rightarrow \max$ .

Вместе с тем ресурсный обмен происходит и между самими группами заинтересованных сторон (каждая из которых преследует свои интересы). Причем как при посредничестве вуза, так и напрямую. При этом вуз не может не учитывать взаимные интересы своих стейкхолдеров друг к другу хотя бы потому, что их изменение тотчас отразится (в большей или меньшей степени) на запросах всех групп заинтересованных сторон к вузу.

Из известных инструментов теории заинтересованных сторон, учитывающих взаимосвязи между стейкхолдерами организации, можно выделить балансовую модель ресурсных отношений [там же] и сетевую модель Rowley [10].

Согласно балансовой модели ресурсных отношений, заинтересованные стороны образуют сеть, вступая в ресурсный обмен. Связи между элементами сети означают наличие ресурсного обмена. Содержание обмена двух сторон безотносительно к характеристикам самого ресурса может быть трех типов: асимметричным в пользу целевого элемента, эквивалентным и асимметричным в ущерб целевому элементу.

Наличие асимметрии в ущерб целевому элементу всегда приводит к возникновению напряжения в отношениях и стремлению целевой стороны привести их в более приемлемое для себя состояние. Эквивалентный обмен, или баланс, – это такое состояние, к которому стремится система. Достигнув его, она достигает равновесия, которое при отсутствии внешних возмущений является устойчивым. Наконец, асимметрия в пользу целевого элемента может рассматриваться как положительное явление, но только в краткосрочном периоде. В долгосрочном периоде контрагент будет стремиться достигнуть баланса либо разорвать отношения. Таким образом, с помощью данной модели возможно установление асимметричности в отношениях между вузом и его группами заинтересованных сторон.

Согласно сетевой модели, плотность сети (характеристика всей сети) оказывает влияние на возможность манипулирования заинтересованными сторонами. Чем ниже плотность, тем сильнее ограничены потоки ресурсов (в том числе информационных) и тем большее влияние имеет элемент, способный их контролировать, и наоборот. Эта способность оказывается величиной, напрямую зависящей от центральности (характеристика положения в сети относительно других). Чем сильнее заинтересованная сторона связана с другими и чем больше у нее возможности для посредничества, тем выше вероятность, что потоки ресурсов будут проходить через нее, а она будет получать большую компенсацию за транзит и иметь доступ к большому объему информации. В сети взаимодействия

со своими заинтересованными сторонами вуз должен стремиться занять именно такую позицию. В этом случае он сможет получать для себя партнерские преимущества и формировать отношенческие ренты особого рода [7]. Эффективное ресурсное взаимодействие между ГЗС, обеспеченное вузом, также приведет к образованию у них отношенческих рент.

В своей работе М. А. Петров также отмечает, что анализ сетевой модели для организации может определить нежелательных посредников, от которых следовало избавиться или, по крайней мере, ослабить их позиции. В то же время на рынке образовательных услуг могут эффективно функционировать посреднические структуры, выполняющие такие функции, как информирование, консультирование, организация сбыта образовательных услуг, ресурсная поддержка образования [8]. При этом роль самого вуза как посредника в ресурсном обмене его стейкхолдеров иная и состоит в обеспечении притока более качественных ресурсов от одной группы к другой.

Учитывая, наряду с реальными, потенциальные взаимосвязи организации и других агентов в рамках общеэкономической системы взаимных ожиданий, Г. Б. Клейнер предлагает расширенный вариант стейкхолдерской концепции. По его мнению, среда, окружающая каждого экономического субъекта, состоит из трех систем: система институтов, система интересов и система ожиданий. «Общественные институты как внешние по отношению к каждому конкретному субъекту «правила игры» определяют сферу возможностей для данного агента. В соответствии с системой социально-экономических интересов, психологическими и поведенческими особенностями субъекта он оценивает информацию, которой обладают другие субъекты об этих правилах, интересах, особенностях, а также о внешней среде. Такая оценка формирует систему ожиданий реакции внешних субъектов на те или иные действия агента. Таким образом, для функционирования конкретного объекта институты играют роль общих структурирующих среду ограничений; собственные интересы агента определяют целевые установки действий; ожидания задают конкретные рамки поиска действий на базе предсказания границ («коридора») реакции других субъектов, групп и институтов» [3, с. 112].

В рамках концепции вуза как стейкхолдер-организации взаимоотношения между вузом и его заинтересованными сторонами были раскрыты посредством системы интересов, системы взаимных ожиданий и режимов собственности [5]. При этом был предложен методический подход к анализу взаимоотношений вуза с его заинтересованными сторонами, основанный на изучении сложившейся институциональной среды, интересов и ожиданий каждого участника отношений. В том числе были выделены факторы, влияющие на отношения, и характеристики отношений. Предложены методы расчета характеристик

отношений. При этом показано, что отношения вуза с каждой группой заинтересованных сторон будут сбалансированы, если они сбалансированы по всем характеристикам отношений [там же].

Помимо исследования характеристик отношений вуза с его стейкхолдерами, важной задачей также остается исследование характеристик отношений между самими группами заинтересованных сторон, поскольку изменения в этих отношениях напрямую повлияют на отношения вуза с ними. При этом также важно учитывать характеристики самих заинтересованных сторон и вуза (их свойства) и влияние этих свойств на характеристики отношений между вузом и его стейкхолдерами [1].

Вуз как система, состоящая из всех его стейкхолдеров, может быть также рассмотрен в рамках отношенческого подхода. Идея о том, что альянсы генерируют отношенческие ренты и являются важным средством создания экономической ценности, находит поддержку в многочисленных исследованиях. В результате сформировался новый подход в анализе конкурентных преимуществ и объяснении успехов деятельности организаций и стратегий их развития. Этот подход получил название «отношенческий», и в качестве основной единицы анализа он предлагает отношения в диадах (дуальные отношения) и сетях организаций, во взаимодействии которых авторы видят источники межорганизационных конкурентных преимуществ. Д. Дайер и Х. Сингх определили отношенческую ренту как «сверхприбыль, совместно извлекаемую в результате взаимоотношений обмена, которую нельзя получить любой из организаций изолированно друг от друга, и которая может быть создана только путем совместных идиосинкразических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов» [9, p. 662].

В этом связи прослеживается значительное сходство отношенческого подхода со стейкхолдерской концепцией в плане получения организацией конкурентных преимуществ. Однако можно отметить, что другие подходы, конкурирующие с отношенческим с точки зрения объяснения источников конкурентных преимуществ, зачастую приводят к противоположным практическим рекомендациям. Так, согласно ресурсному подходу, фирма должна тщательно оберегать и защищать такие ценные ресурсы, как ее исследования и разработки, ноу-хау, знания, накопленные внутри фирмы для укрепления и сохранения конкурентных преимуществ. Вместе с тем для лучшей координации деятельности в сети, организации совместного планирования и достижения более высоких межорганизационных эффектов становится очевидной необходимость распространения знаний и навыков в сети взаимодействующих организаций [7].

Вуз, управляя ресурсными потоками между его группами заинтересованных сторон (ГЗС), т.е. выполняя роль сетевого посредника, может обеспечить появление (и присвоение)

отношенческих рент особого рода. Природа их возникновения будет иная, в отличие от отношенческих рент, которые образовывались за счет взаимовыгодного ресурсного обмена между вузом и его группами заинтересованных сторон. Помимо запросов к вузу, ГЗС имеют определенные запросы по отношению друг к другу. Когда какая-либо ГЗС (ГЗС1) осознает, что осуществление этих запросов по отношению к другим ГЗС (ГЗС2, ГЗС3..., ГЗСn) может быть выполнено не полностью без воздействия вуза или же сотрудничества вуза с этими ГЗС, она обращается к вузу, взамен предлагая (не обязательно в явной форме) отдать вузу больший объем ресурсов. Вуз, преследуя интересы ГЗС1, воздействует на ГЗС2, ГЗС3, ГЗСn в ее пользу, способствуя большему удовлетворению запросов ГЗС1 со стороны ГЗС2, ГЗС3..., ГЗСn. При этом сотрудничество вуза со стейкхолдерами обусловлено наличием между ними эксплицитных и имплицитных отношенческих контрактов. Таким образом, формируются отношенческие ренты особого рода. При этом механизм возникновения этих рент основывается на организационных способностях и компетенциях вуза в обеспечении эффективного ресурсного взаимодействия между его ГЗС.

Таким образом, отношения вуза с его группами заинтересованных сторон должны рассматриваться системно, а не в отдельности с каждой группой заинтересованных сторон, так как существенные изменения в отношениях вуза с одной из групп могут повлиять на взаимоотношения вуза с другими группами заинтересованных сторон. Кроме этого, должны учитываться отношения между группами заинтересованных сторон. На рис. 1 представлена полная схема ресурсного взаимодействия вуза со всеми его группами заинтересованных сторон.

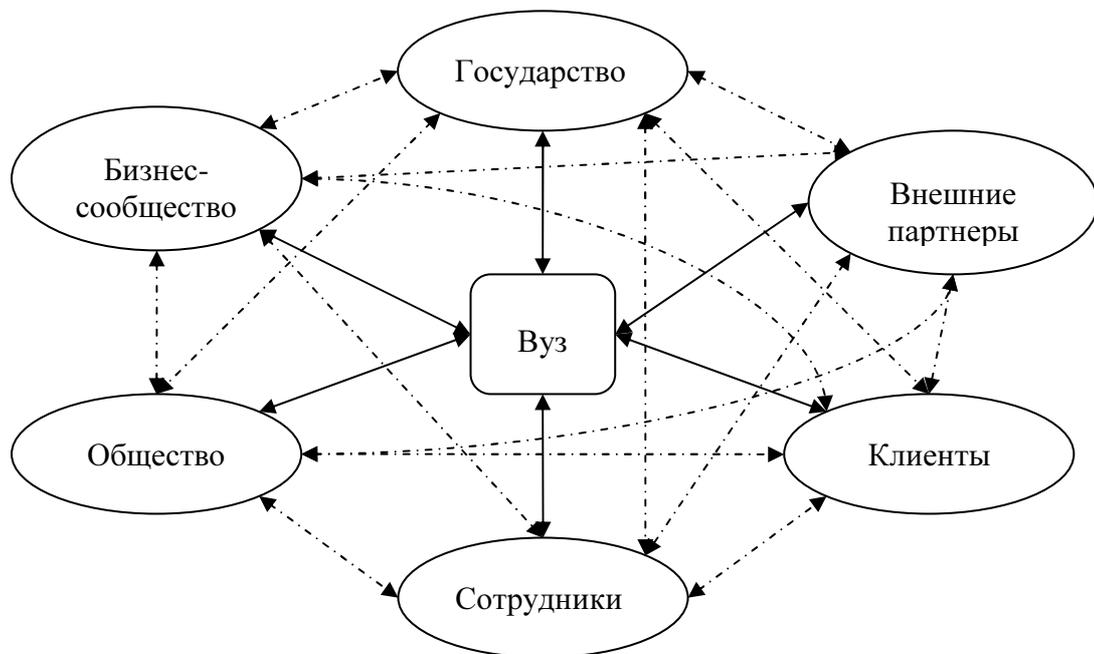


Рисунок 1. Схема ресурсного взаимодействия вуза с его основными стейкхолдерами

Стрелки на рисунке отражают получение и, соответственно, отдачу ресурсов. Вуз, в данном случае, является посредником, обеспечивающим эффективность ресурсного взаимодействия между его стейкхолдерами. И это не случайно, так как в настоящее время политика государства направлена на поддержание именно тех вузов, которые способны обеспечивать эффективность ресурсного взаимодействия в первую очередь между такими группами, как: бизнес-сообщество и общество; бизнес-сообщество и государство; государство и общество; бизнес-сообщество и клиенты (выпускники вузов). Следует также отметить, что внутри существующей системы ресурсных взаимоотношений можно также рассматривать отдельные каналы связи и механизмы взаимодействия.

Большую значимость для вуза в настоящее время имеет государство – основной источник финансирования. Следует отчетливо понимать, что развитие научно-образовательной сферы сегодня является залогом дальнейшего успешного развития экономики страны завтра. Поэтому финансирование вузов должно быть ориентировано не на коммерческий результат, а на перспективные социально-полезные результаты. В настоящее время государство финансирует вузы, способные обеспечить качественную подготовку будущих специалистов, а также исследовательские университеты, занимающиеся инновационными разработками. Одновременно с этим постепенно со сцены уходят невостребованные и «бесполезные» вузы.

### **Заключение**

Таким образом, современные условия и государственные рамки ставят перед вузами задачи, для осуществления которых необходимы новые методы и модели стратегического управления, разрабатываемые в рамках стейкхолдерской концепции и отношенческого подхода. При этом роль посредника в сети заинтересованных сторон, получающего за счет этой роли партнерские преимущества и генерирующего отношенческие ренты особого рода, даст возможность вузу занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг. Этот процесс также приведет к появлению социального эффекта, который будет состоять в том, что группы заинтересованных сторон будут получать друг от друга более качественные ресурсы (и в большем количестве), и в большей степени (с большей вероятностью) смогут достигнуть своих стратегических целей. В получении от вузов именно этих социально-значимых результатов в настоящее время заинтересовано государство, чье финансирование остается главным источником развития вузов.

### **Список литературы**

1. Греско А. А., Солодухин К. С., Рахманова М. С. Выбор стратегий взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон с учетом отношений между

- заинтересованными сторонами // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2011. – № 4. – С. 20-31.
2. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. – 2011. – № 3. – Т. 9. – С. 3-28.
3. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. ЦЭМИ РАН. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
4. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2004. – № 16. – Вып. 2. – С. 51 – 68.
5. Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон: Дис... доктора экон. наук. – М., 2011.
6. Солодухин К. С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.
7. Третьяк О. А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению // Российский журнал менеджмента. – 2009. – № 3. – Т. 7. – С. 61-64.
8. Шишканова Н. С. Управление продвижением образовательных услуг как направление интеграции деятельности их заказчиков и потребителей // Интеграция образования. – 2011. – № 1 (62). – С. 19-23.
9. Dyer J. H., Singh H. The relational view: cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage // Academy of Management Review. – 1998. – Vol. 23, № 4. – P. 660-679.
10. Rowley T. J. Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22, № 4. – P. 887-910.

**Рецензенты:**

Ембулаев Владимир Николаевич, д-р экон. наук, д-р транспорта, доцент, ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», г. Владивосток.

Колядин Николай Петрович, д-р экон. наук, профессор кафедры институциональной экономики, декан факультета Экономики и сервиса, ФГБОУ «Саратовский социально-экономический университет», г. Саратов.