

# **ТЕРРИТОРИЯ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

---

**Вестник Владивостокского государственного  
университета экономики и сервиса**

---

Научный журнал. Выходит один раз в квартал

**№ 1 (19)**

Учредитель и издатель

**ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА**

ISSN 2073-3984

Владивосток

2013

#### **Редакционный совет:**

**Г.И. Лазарев**, ректор, д-р экон. наук, профессор, председатель совета;  
**Г.П. Старкова**, д-р техн. наук, профессор, зам. председателя совета;  
**П.Я. Бакланов**, д-р геогр. наук, академик РАН; **Т.М. Бойцова**, д-р техн. наук, профессор; **В.В. Желтов**, д-р филос. наук, профессор; **Г.И. Зверева**, д-р ист. наук, профессор; **В.В. Крюков**, д-р экон. наук, профессор; **А.П. Латкин**, д-р экон. наук, профессор; **Л.С. Мазелис**, д-р экон. наук; **Г.И. Мальцева**, д-р экон. наук, профессор; **Л.М. Медведева**, д-р ист. наук, профессор; **С.К. Песцов**, д-р полит. наук; **С.В. Севастьянов**, д-р полит. наук; **В.П. Смагин**, д-р физ.-мат. наук, профессор; **К.С. Солодухин**, д-р экон. наук, доцент;  
**И.П. Черная**, д-р экон. наук, профессор

Главный редактор доктор философских наук,  
профессор **Л.И. Кирсанова**

Публикуемые материалы, мнения и выводы могут не совпадать с точкой зрения редакции и являются личным мнением авторов.

Авторы несут ответственность за подбор и достоверность приведенных фактов, цитат, статистических данных, имен собственных, географических названий и прочих сведений, а также за использование данных, не предназначенных для открытой печати.

Полное или частичное воспроизведение материалов в печатном, электронном или ином виде возможно лишь с письменного согласия редакции. При копировании ссылка на журнал обязательна.

© Владивостокский государственный  
университет экономики и сервиса, 2013

Морозов Виталий Олегович

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток, Россия*

## **Определение стратегических позиций стейкхолдер-организации**

*Статья посвящена осмыслению понятий внутренней и внешней стратегической позиции стейкхолдер-организации. Данные понятия предлагаются как часть механизма разработки стратегии развития стейкхолдер-организации на основе исследования ключевых компетенций. Представлены общие понятия компетенции и стейкхолдер-организации.*

**Ключевые слова и словосочетания:** стейкхолдер-организация, ключевая компетенция, внутренняя и внешняя стратегическая позиция, теория заинтересованных сторон.

Важнейшими целями существования любой организации являются непрерывность ее деятельности и поступательное развитие. Для коммерческой организации третьей важнейшей целью становится получение прибыли. В рамках ресурсного обмена организации приходится взаимодействовать с другими организациями, физическими лицами, государством и даже со своими сотрудниками, все они являются группами заинтересованных сторон (ГЗС, стейкхолдерами) организации. В таких условиях непрерывность деятельности организации обеспечивается, главным образом, за счет непрерывности отношений с важнейшими группами заинтересованных сторон. Организации, для которых способность устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом заинтересованных сторон является условием существования, называются стейкхолдер-организациями [4].

Под компетенцией, вслед за В.С. Ефремовым и И.А. Ханьковым, мы понимаем «особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники» [1. С. 16]. В свою очередь, ключевой 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 организации [6].

Таким образом, умение использовать ресурсы и способности, а также знания того, как развертывать, организовывать и управлять ими, составляют «компетенции». В этой связи чрезвычайно важной задачей становится определение ключевых компетенций, которые обеспечивают сбалансированные отношения организации с конкретными группами, а также тех компетенций, недостаточная развитость которых препятствует установлению сбалансированных отношений с теми или иными ГЗС [5].

Достижение организацией сбалансированных отношений с группами заинтересованных сторон базируется на развитии соответствующих компетенций. Последовательность анализа компетенций стейкхолдер-организации представлена на рис. 1 [4. С. 195].

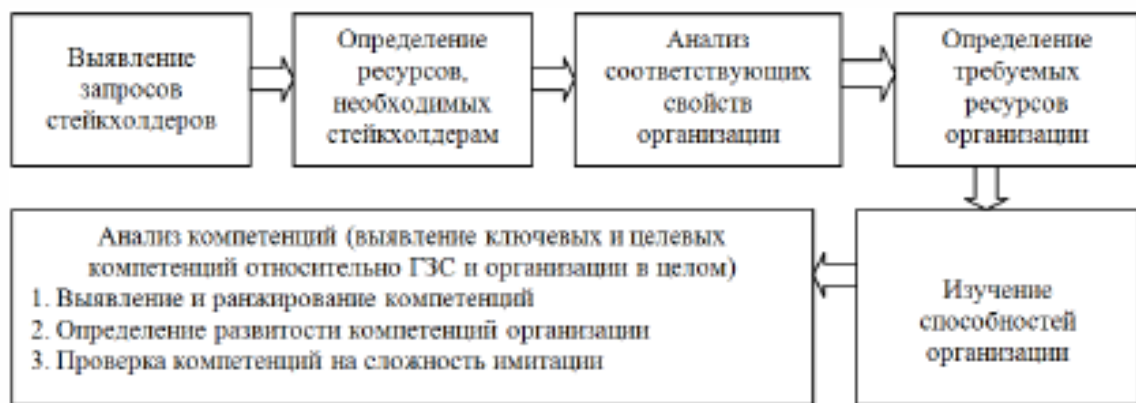


Рис. 1. Последовательность анализа компетенций стейкхолдер-организации

Для количественной оценки компетенций организации используется модифицированный метод В.С. Ефремова и И.А. Ханькова [1], предложенный К.С. Солодухиным [5]. В данном методе рассматривается четыре группы отношений, по которым необходима оценка взаимосвязей между множествами элементов:

- первая группа (ресурсы, получаемые ГЗС; свойства организации);
- вторая группа (свойства организации; ресурсы организации);
- третья группа (ресурсы организации; способности организации);
- четвертая группа (способности организации; компетенции организации).

Для того чтобы определить, как связаны ресурсы, получаемые ГЗС, с компетенциями организации осуществляется последовательное замыкание отношения (ресурсы, получаемые ГЗС; свойства организации) на отношение (способности организации; компетенции организации) через (свойства организации; ресурсы организации) и (ресурсы организации; способности организации), используя композиционное правило:

$$(xy)_j = \frac{\sum_k (xz)_{ik} \cdot (zy)_{kj}}{\sum_k (xz)_{ik}} \quad (1)$$



После применения правила (1) необходимо учесть, что каждый ресурс, получаемый заинтересованной стороной, имеет для неё разную значимость, а сами ГЗС в разной степени удовлетворены полученным ресурсом. Полученные данные свидетельствуют о развитости компетенций организации относительно данной ГЗС. Другими словами, для построения иерархии компетенций стейкхолдер-организации надо найти средневзвешенные по значимости получаемых ГЗС ресурсов суммы столбцов матрицы отношения (ресурсы, получаемые ГЗС; компетенции организации). Элементами полученного в результате 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) [4].

Ефремов В.С. и Ханьков И.А. в статье «Развитие компании на основе использования ключевых компетенций» вводят понятия внутренней и внешней стратегической позиции [2], которые были переосмыслены нами для применения в рамках стейкхолдерского подхода.

Внутренняя стратегическая позиция в вышеуказанной статье рассмотрена как «совокупность намерений в отношении развития ресурсов, способностей, компетенций и элементов потребительской стоимости бизнес-системы» [2. С. 30]. Для рассмотрения внутренней стратегической позиции в рамках стейкхолдерского подхода разделим элемент «ресурсы» на «ресурсы организации» и «ресурсы, получаемые ГЗС» [5], добавим элемент «свойства организации» и исключим из рассмотрения элемент «потребительная стоимость». Координатное пространство внутренней стратегической позиции представлено на рис. 2 [3].



Рис. 2. Координатное пространство внутренней стратегической позиции

Формально внутренняя стратегическая позиция описывается по формуле:

$$Si = \{a; b; c; d; f\}, \quad (2)$$

где  $Si$  – внутренняя стратегическая позиция;

$a$  – оценка силы изменений компетенций, рассчитанная по формуле (3);

$b$  – оценка силы изменений способностей, рассчитанная по формуле (3);

$c$  – оценка силы изменений свойств организации, рассчитанная по формуле (3);

$d$  – оценка силы изменений ресурсов организации, рассчитанная по формуле (3);

$f$  – оценка силы изменений ресурсов, получаемых ГЗС, рассчитанная по формуле (3);

$$x_{a,b,c,d,f} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{5k}, \quad (3)$$

где  $x$  – значение параметров  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $d$  или  $f$  в формуле (2), в зависимости от того, для какой категории элементов выполняется расчет;

$m_i$  – количество баллов, присужденных  $i$ -му элементу целевой структуры компетенций либо рассчитанных для ресурсов, свойств, способностей как сумма баллов, присужденных компетенциям, средневзвешенная по оценке взаимосвязи данного ресурса, свойства или способности с компетенциями;

$n$  – количество элементов в целевой структуре;

$k$  – количество элементов в существующей структуре свойств, ресурсов, способностей либо компетенций.

В таблице 1 представлена оценка силы изменений внутренних условий организации в баллах. Соответственно, внутренняя стратегическая позиция определяется путем присвоения баллов из указанной таблицы каждой существующей или планируемой новой компетенции, способности, ресурсу или свойству [2].

Как видно из табл. 1, более низкий балл свидетельствует о преобладании процессов применения или приложения существующих ресурсов, свойств, способностей и компетенций. Более высокое значение силы изменений элемента свидетельствует о преобладании процессов развития существующих или создания новых ресурсов, свойств, способностей и компетенций.

Внешняя стратегическая позиция в работе Ефремова В.С., Ханькова И.А. [2] понимается как положение компании на рынке. Нами же этот термин будет рассмотрен как позиция стейкхолдер-организации в отношениях с ГЗС.

## Оценка силы изменений внутренних условий организации

Описание происходящих изменений	Балл
Вводится полностью новый элемент либо устраняется существующий	6
Вводится новый элемент на основе существующего, существующий элемент замещается другим существующим	5
Элемент подлежит существенному усилению	4
Элемент подлежит усилению	3
Планируется некоторая адаптация элемента	2
Развитие элемента не находится в сфере внимания стратегического планирования и происходит нецеленаправленно	1
Элемент не изменяется	0

Источник: по данным [Ефремов, Ханьков, 2003. С. 31].

Формально внешняя стратегическая позиция описывается по следующей формуле:

$$Se = \{f, g, \}, \quad (4)$$

где  $f$  – степень взаимного влияния организации и ГЗС ( $f \in \{-5 \div 5\}$ ),

$g$  – степень желаний изменений ГЗС ( $g \in \{1 \div 10\}$ ).

Степени взаимного влияния и желаний изменений рассчитываются по методике, описанной в диссертации Солодухина К.С. «Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон» [4].

Координатное пространство внешней стратегической позиции представлено на рис. 3 [3].

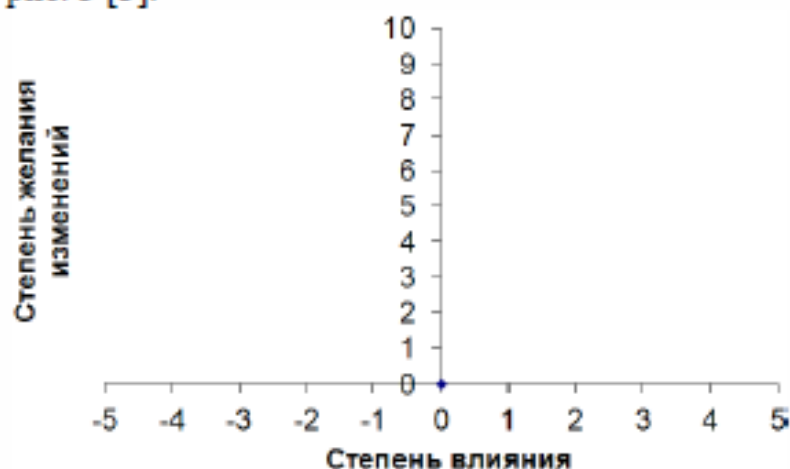


Рис. 3. Координатное пространство внешней стратегической позиции



Внешняя стратегическая позиция организации очевидным образом увязывается с четырьмя базовыми типами стратегий взаимодействия с группами заинтересованных сторон, которые были предложены Солодухиным К.С. и представлены в табл. 2 [4. С. 214].

Таблица 2

**Типы стратегий взаимодействия**

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

Источник: по данным [Солодухин, 2011. С. 214].

Путем составления внутреннего и внешнего компонентов стратегической позиции появляется возможность учесть тенденции развития среды отношений с различными ГЗС и охарактеризовать имеющиеся и перспективные ключевые компетенции, способности, свойства и ресурсы стейкхолдер-организации.

1. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8 – 33.

2. Ефремов В.С. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 26 – 37.

3. Морозов В.О. Определение внутренней и внешней стратегической позиции стейкхолдер-организации / В.О. Морозов // Сб. тез. 2-й Междунар. конф. по контроллингу. – М., 2012. – С. 74 – 78.

4. Солодухин К.С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / К.С. Солодухин. – М., 2011. – 293 с.

5. Солодухин К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией: монография / К.С. Солодухин. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2009. – 289 с.

6. Солодухин К.С. Стратегии взаимодействия организации на основе использования ключевых компетенций / К.С. Солодухин, Т.Ю. Плешкова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, 2008. – С. 223 – 230.