

К.С. Солодухин, канд. экон. наук, доц.,  
М.С. Рахманова, аспирант,<sup>1</sup>  
г. Владивосток

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ ВУЗА КАК СТЕЙКХОЛДЕР-КОМПАНИИ

Рассмотрены методические основы анализа конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза с позиций стейкхолдерской концепции фирмы. Предложена модификация модели VRIO, позволяющая количественно оценивать характеристики ресурсов и способностей вуза в рамках стратегического анализа.

*Ключевые слова:* вуз, стратегический анализ, ресурсный подход, теория заинтересованных сторон, конкурентный потенциал, vrio-анализ.

Современная теория стратегического управления насчитывает десять различных школ, каждая из которых имеет свои методы и инструменты стратегического анализа. В условиях конкуренции XXI века некоторые школы уже утратили свое значение, другие требуют новых подходов, методов и инструментов.

С начала 1990-х гг. ведущее положение в теории и практике стратегического управления занимает ресурсный подход (школа ресурсов, способностей и компетенций), в котором признается важность внутренних ресурсов компании как источников основных конкурентных преимуществ. Одним из недостатков данной школы (в силу ее молодости) является недостаточная развитость методов и инструментов ресурсно-ориентированного стратегического анализа.

<sup>1</sup> Солодухин Константин Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент, заведующий лабораторией стратегического планирования Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

Рахманова Марина Сергеевна – старший преподаватель кафедры мировой экономики и экономической теории Владивостокского государственного университета экономики и сервиса; e-mail: k.solodukhin@mail.ru.

Ресурсный подход тесно связан со стейкхолдерской концепцией фирмы (теорией заинтересованных сторон). В современной трактовке стейкхолдеры (группы заинтересованных сторон – ГЗС) рассматриваются не просто как группы и лица, затрагиваемые деятельностью организации, но как вкладчики определенного типа ресурса, а значит, ее партнеры [1]. Таким образом, отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы ее целям [2].

Организацию, рассматриваемую с позиций стейкхолдерской концепции, 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 деятель-

ности является достижение определенных финансовых результатов.

Любая стейкхолдер-компания при разработке стратегии должна учитывать интересы и запросы всех заинтересованных сторон (хотя и в различной степени). Так как разные группы заинтересованных сторон предъявляют различные (зачастую, даже противоположные) требования к организации, то и оценка деятельности организации стейкхолдерами также будет различной. Это касается и внутренней, и внешней среды компании, а также деятельности фирм-конкурентов.

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» (подробное описание групп приведено авторами в [3]). При этом достижение финансовых результатов для вуза является средством более эффективного удовлетворения запросов стейкхолдеров.

В рамках ресурсной концепции базовым инструментом стратегического анализа является модель VRIO, впервые предложенная Дж. Барни. Данная модель представлена простой схемой анализа ресурсов и способностей фирмы, состоящей из четырех вопросов [4]. Модель VRIO позволяет анализировать отдельные ресурсы и способности в качестве катализаторов конкурентного преимущества. Согласно модели VRIO все ресурсы и способности фирмы оцениваются бинарно (да/нет) по четырем параметрам: ценность, редкость, невозпроизводимость, организованность (в указанном порядке). При этом при ответе «нет», т. е. отсутствии у анализируемого ресурса некоторого свойства (напри-

мер, редкости), наличие последующих свойств уже не проверяется.

Авторами статьи предложена модифицированная модель VRIO, сущность которой заключается в оценке конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза, необходимых для взаимодействия вуза с каждой группой заинтересованных сторон. Модель VRIO используется на завершающем этапе инновационного стратегического анализа вуза как стейкхолдер-компания, технология и отдельные методы которого разработаны авторами. В целом предлагаемая базовая схема стратегического анализа вуза включает восемь этапов, которые проводятся в установленной последовательности:

- 1) анализ конъюнктуры рынка образовательных услуг;
- 2) анализ групп заинтересованных сторон вуза;
- 3) расчет эффективности взаимодействия между вузом и его ГЗС;
- 4) анализ внутренней среды вуза по отношению к каждой ГЗС;
- 5) конкурентный анализ вуза с точки зрения каждой ГЗС;
- 6) анализ внешней среды образовательного учреждения по отношению к каждой ГЗС;
- 7) анализ внутренней среды вуза на предмет ее адекватности ожидаемым изменениям внешней среды по отношению к каждой ГЗС;
- 8) оценка потенциалов ресурсов и способностей образовательного учреждения по отношению к каждой ГЗС.

Предлагаемая авторами модификация модели VRIO состоит в оценке ресурсов и способностей по каждому из четырех свойств по 10-ти балльной шкале и дальнейшем сведении их к одному количественному показателю. При этом «0» будет означать полное отсутствие свойства (например, некоторый

ресурс абсолютно не редок или очень легко воспроизводим), значение «10» будет, наоборот, свидетельствовать о наличии свойства в полном объеме (ресурс абсолютно редок, очень ценен или практически невозпроизводим).

В свою очередь количественные оценки свойств базируются на предыдущих этапах стратегического анализа, а именно на анализе внутренней и внешней среды вуза, конкурентном анализе, а также на анализе соответствия внутренней среды вуза изменениям внешней среды (причем с точки зрения каждой отдельной ГЗС организации). Для этого авторами была предложена соответствующая модификация SWOT-анализа [5]. В этом также состоит отличительная особенность модифицированной модели, поскольку классический VRIO-анализ проводится обособлено от SWOT-анализа либо затрагивает результаты только первого его этапа – анализа внутренней среды.

Различная оценка одного и того же ресурса или способности разными стейкхолдерами позволяет дифференцированно оценить их потенциал как конкурентного преимущества в отношении каждой группы заинтересованных сторон. В рамках модифицированной методики VRIO-анализа ценность, редкость, воспроизводимость и организованность ресурсов и способностей определяется следующим образом.

Ценность есть величина, прямо пропорциональная взвешенной оценке важности ресурсов и способностей, полученной в сопоставительной (итоговой) матрице SWOT-анализа, так как ресурс (или способность) создает конкурентное преимущество, во-первых, только тогда, когда он важен для стейкхолдера, во-вторых, когда он способствует использованию (для достижения целей вуза) благоприятных возможностей внешней среды и препятствует ее угрозам. В этой

связи нормируем векторы важности ресурсов и способностей  $N_i^k$  (см. [5]) так, чтобы перевести их значения в шкалу от 0 до 10. Полученные значения  $V_i^k$  можно считать степенью ценности ресурсов и способностей.

Редкость ресурсов и способностей  $R_i^k$  определяется по результатам конкурентного анализа и зависит от наличия данных ресурсов и способностей у конкурентов:

$$R_i^k = 10 - \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (Z_{ij}^k)_{\text{норм}} \right], \quad (1)$$

где  $Z_{ij}^k$  – оценка воплощения  $i$ -го фактора внутренней среды  $j$ -ого вуза-конкурента по отношению к  $k$ -ой ГЗС (см. [5]);  $(Z_{ij}^k)_{\text{норм}}$  получается из  $Z_{ij}^k$  переводом его значения в шкалу от 0 до 10;  $m$  – число основных (рассматриваемых) вузов-конкурентов; квадратные скобки в формуле означают взятие целой части числа.

Таким образом, чем чаще встречается ресурс или способность у конкурентов, тем меньше его редкость, и наоборот. Воспроизводимость ресурсов или способностей предлагается определять экспертным путем. Дело в том, что текущая ситуация по состоянию данного фактора у конкурентов не дает оснований для каких-либо выводов о легкости его воспроизводства: задача воспроизводства ресурса перед вузами-конкурентами могла просто не стоять.

Организованность ресурса или способности прямо пропорциональна оценке воплощения. Воплощение фактора у образовательного учреждения стейкхолдеры оценивают с точки зрения своих интересов. А организованность и есть степень задействования фактора для получения конкурентных преимуществ (относительно данной ГЗС). Таким образом,

степенью организованности ресурса или способности можно считать нормированную оценку его (ее) воплощения:

$$O_i^k = (Z_i^k)_{\text{норм}} \quad (2)$$

Суммируя степени выраженности всех четырех свойств фактора, мы получаем показатель, свидетельствующий о потенциале ресурса или способности как катализатора конкурентного преимущества в отношении конкретной ГЗС:

$$VRIO_i^k = V_i^k + R_i^k + I_i^k + O_i^k \quad (3)$$

Показатель конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза может иметь следующие интервальные значения:

- «0–10» – ресурсы и способности вуза представляют конкурентную слабость;
- «10–20» – конкурентный паритет;
- «20–30» – временное конкурентное преимущество;
- «30–40» – устойчивое конкурентное преимущество.

После определения и оценки сильных и слабых сторон высшего учебного заведения и идентификации важных ресурсов и способностей необходимо обратить внимание на «лишние» сильные и ключевые слабые стороны.

Выделение ключевых слабых сторон позволяет понять, в какие ресурсы и способности, из-за которых вуз находится в невыгодном по сравнению с конкурентами положении, необходимо осуществлять инвестиции.

Что касается сильных сторон организации, которые не являются источниками устойчивого конкурентного преимущества, то по отношению к ним возможны два варианта. Во-первых, могут быть сокращены инвестиции в подобные ресурсы и способности; во-вторых, такие

сильные стороны могут быть все-таки превращены во временное или устойчивое конкурентное преимущество путем разработки инновационных стратегий [6].

Проиллюстрируем использование авторской методики VRIO-анализа во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) на примере двух групп заинтересованных сторон «Сотрудники» и «Клиенты». В таблице приведены балльные оценки ресурсов и способностей в соответствии с каждым критерием модели VRIO.

Как видно из таблицы, источником устойчивого конкурентного преимущества ВГУЭС для группы «Сотрудники» является «процесс стратегического планирования в вузе». Сотрудники вуза оценили данную характеристику в 34,7 балла. «Имидж», «развитая инфраструктура» и «динамика развития вуза» порождают временные конкурентные преимущества вуза и при надлежащем уровне развития могут перевести эти конкурентные преимущества в ранг устойчивых. «Система управления персоналом» является слабой стороной ВГУЭС, но ее развитие позволит университету добиться временного конкурентного преимущества, так как эта способность является ценной, не совсем редкой, трудно воспроизводимой, но легко организуемой способностью. Показатель конкурентного потенциала данной способности определен на уровне 22,4 балла. «Вовлеченность сотрудников в управление вузом», «материально-техническая база» и «квалификация сотрудников и ППС» являются конкурентным паритетом вуза. В эти сильные стороны вузу нецелесообразно осуществлять дополнительные инвестиции на данном временном интервале, но ослабевать конкурентный потенциал этих ресурсов и способностей вуз также не должен, поскольку это

Балльная оценка ресурсов и способностей ВГУЭС на предмет ее соответствия характеристикам VRIO-анализа

№ п/п	Характеристики корпоративного профиля (ресурсы и способности)	Балльная оценка параметров ресурсов и способностей				
		$V_i^k$	$R_i^k$	$I_i^k$	$O_i^k$	$VRIO_i^k$
<b>1. Группа «Сотрудники»</b>						
1.1	Осуществление процесса стратегического планирования в вузе	5,7	10	9	10	<b>34,7</b>
1.2	Имидж вуза	8,6	2	7	9	<b>26,6</b>
1.3	Инфраструктура вуза	5,0	3	8	9	<b>25</b>
1.4	Динамика развития вуза	5,0	2	10	8	<b>25</b>
1.5	Система управления персонала	7,4	6	7	2	<b>22,4</b>
1.6	Вовлеченность сотрудников в управление вузом	4,9	4	4	7	<b>19,9</b>
1.7	Материально-техническая база	6,2	1	0	10	<b>17,2</b>
1.8	Квалификация сотрудников и ППС	6,5	2	2	7	<b>17,5</b>
1.9	Эффективность организационной культуры	5,5	6	0	3	<b>14,5</b>
<b>2. «Клиенты»</b>						
2.1	Материально-техническая и учебно-методическая база	9,3	5	7	10	<b>31,3</b>
2.2	Инфраструктура вуза	5,8	4	8	10	<b>27,8</b>
2.3	Клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами	6,7	3	5	9	<b>23,7</b>
2.4	Наличие мест в общежитии	4,9	6	9	2	<b>21,9</b>
2.5	Современные образовательные технологии	7,9	3	0	9	<b>19,9</b>
2.6	Финансовая доступность образовательных программ	8,3	3	0	8	<b>19,3</b>
2.7	Система оценки преподавателя студентами и возможность выбора преподавателя	4,0	10	2	2	<b>18</b>
2.8	Система интеграции иностранных студентов	1,9	6	7	3	<b>17,9</b>
2.9	Многоступенчатая система подготовки	3,5	2	0	8	<b>13,5</b>
2.10	Организация практик	5,7	3	3	1	<b>12,7</b>

приведет к появлению конкурентных слабостей. «Организационная культура вуза» определена группой «Сотрудники» как слабая сторона, способная снизить уровень конкурентного положения вуза на рынке образовательных услуг. Показатель потенциала данной характеристики (14,5 баллов) намного ниже среднего уровня (20 баллов).

«Материально-техническая и учебно-методическая база» позволяют ВГУЭС занять устойчивое конкурентное положение на рынке образовательных услуг Приморского края с точки зрения удовлетворения запросов ГЗС «Клиенты». Конкурентный потенциал этого ресурса равен 31,3 баллов. Это свидетельствует о том, что ресурс хоть и не в полной мере, но отвечает всем четырем характеристикам модели VRIO. Временное конкурентное преимущество университету позволяют достичь такие сильные стороны, как «развитая инфраструктура вуза» и «клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами». Показатель потенциала этих характеристик равен 27,8 и 23,7 баллов соответственно. Такая слабая сторона ВГУЭС, как «наличие мест в общежитии» при осуществлении в нее необходимых инвестиций, позволит получить конкурентное преимущество, однако только временное. «Современные образовательные технологии» и «финансовая доступность образовательных программ» имеют средний показатель конкурентного потенциала (19,9 и 19,3 баллов) и в силу их легкой воспроизводимости и наличия соответствующих ресурсов и способностей у вузов-конкурентов определены как конкурентный паритет. Для группы «Клиенты» развитие «системы оценки преподавателя студентами» и «системы интеграции иностранных студентов» не принесет весомой пользы, потому что эти характеристики корпоративного профиля являются слабыми сторона

ВГУЭС и имеют показатель потенциала ниже среднего уровня (18 и 17,9 баллов). Относительно низкая ценность этих способностей для деятельности вуза (с точки зрения «Клиентов») обусловлена тем, что они не позволяют ему использовать внешние возможности и нейтрализовать угрозы. Кроме того, данные способности в достаточном объеме для удовлетворения запросов группы «Клиенты» имеются у конкурентов. «Многоступенчатая система подготовки» и «организация практик» являются конкурентной слабостью, поскольку они минимально отвечают каждому из четырех критериев модели VRIO.

Итак, ключевыми факторами успеха, обеспечивающими долговременное конкурентное преимущество ВГУЭС по результатам VRIO-анализа, являются «осуществление процесса стратегического управления в вузе» (выделен группой «Сотрудники») и «материально-техническая база вуза» (выделен группой «Клиенты»). Причем последний ресурс университета был отмечен также другими группами заинтересованных сторон как источник временного конкурентного преимущества. Однако с учетом значимости ГЗС (см. [7]) эта характеристика корпоративного профиля заняла лидирующую позицию в источниках конкурентных преимуществ университета.

На втором месте расположились сильные стороны ВГУЭС, позволяющие удерживать временное конкурентное преимущество. К таковым относятся: «специализация вуза – «бизнес-образование», «качество образовательных услуг», «востребованность выпускников на рынке труда», «имидж вуза», «развитая инфраструктура», «динамика развития вуза», «клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами», «соответствие качества образования международным стандартам».

Потенциалом для создания конку-

рентных преимуществ ВГУЭС на рынке образовательных услуг Приморского края обладают следующие ресурсы и способности университета, которые на данном этапе оценены как слабые стороны: «сотрудничество вуза с организациями реального сектора экономики», «система управления персонала», «наличие мест в общежитии», «узкий спектр научных направлений».

Конкурентной слабостью вуза, не позволяющей занять ему выгодную конкурентную позицию, являются такие ресурсы и способности, как «организационная культура», «многоступенчатая система подготовки», «организация практик студентов». Все остальные ресурсы и способности вуза оценены как конкурентный паритет.

#### **Список использованных источников**

1. Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 3–28.
2. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». 2002. Вып. 4. С. 20–43.
3. 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: ЦРНС – Изд-во «СИБ-ПРИНТ», 2008. 168 с.
4. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management. 1991. Vol. 17. № 1.
5. Методология планирования инновационного развития экономических систем / Н.Н. Арлашкина, А.В. Бабкин, М.С. Рахманова и др. / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. СПб.: 2008. 772 с.
6. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
7. Луговой Р.А., Солодухин К.С. Модель оценки значимости стейкхолдеров университета и их запросов // 1-я Международная конференция по бизнес-информатике. Труды международной научно-практической конференции, 9–11 октября 2007 г., Россия, Московская обл., Звенигород; под ред. к.т.н., проректора ГУ-ВШЭ В.В. Никитина, 2007. С. 275–286.