

УДК 330.161: 378

Старший преподаватель Е.Н. Ковалева

(Смоленский филиал ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»)

кафедра рекламы и дизайна. тел. (4812) 66-16-27

E-mail: ken_ap@mail.ru

Senior lecturer E.N. Kovaleva

(Plekhanov Russian University of Economics, Smolensk branch)

Department of advertising and design. phone (4812) 66-16-27

E-mail: ken_ap@mail.ru.

Ориентация на цели стейкхолдеров как ключевая компетенция при формировании имиджа образовательных организаций высшего образования (опыт Германии)

Orientation on stakeholders' objectives as a key competence of image formation of the educational institutions of higher education (German Experience)

Реферат. Создание релевантной целям деятельности маркетинговой модели формирования имиджа образовательной организации высшего образования невозможно без системного подхода к пониманию целей ключевых стейкхолдеров организации, которые представлены не только государственными органами управления системой (одним из стейкхолдеров), но и рядом других, не менее значимых: абитуриентами, студентами, выпускниками, сотрудниками, бизнес-сообществом. В России мнение стейкхолдеров при организации процесса обучения пока не нашло широкого применения в практике оценивания деятельности образовательных организаций высшего образования, за исключением внедренных в деятельность некоторых вузов систем менеджмента качества. В статье обосновывается необходимость переориентации целей и критериев измерения эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования на цели ключевых групп заинтересованных сторон. Проведен сравнительный анализ основных нормативных актов России и Германии в сфере высшего образования в части установления целей деятельности вузов и их ориентации на цели стейкхолдеров. Раскрывается возможный механизм измерения удовлетворенности стейкхолдеров деятельностью образовательной организации на основе бенчмаркинг-анализа многомерного ранжирования образовательных программ высшего образования Германии. Деятельность государства и общественности Германии показывает, что мнение легитимных групп заинтересованных сторон может применяться для оценки деятельности образовательных организаций, формирования рационального спроса на образовательные услуги, совершенствования деятельности вузов и формирования объективного информационного поля конкурентных отношений вузов. Ориентация на потребности стейкхолдеров может быть не манифестируемой гипотетической задачей вузов, а законодательно закреплённым в виде целей и задач деятельности вузов императивом, коррелирующим с национальными интересами, интересами профессионального сообщества, а также потребностями конкретной личности в собственном профессиональном и гуманистическом формировании.

Summary. Creating relevant targets activities of marketing model of image formation of the educational organization of higher education is not possible without a systematic approach to understanding the purpose of the key stakeholder organizations that are not only state controls system (one of the stakeholders), but also a number of other, no less important: applicants, students, alumni, members of the business community. In Russia, the opinion of stakeholders in the organization of the learning process is not widely used in the practice of evaluation of educational institutions of higher education, with the exception of the activities implemented in some universities of quality management systems. The article explains the need to reorient the objectives and criteria for measuring the efficiency of the educational institutions of higher education in the target key stakeholder groups. The author has made a comparative analysis of the basic regulations of Russia and Germany in the field of higher education to establish the objectives of the universities and their orientation to target stakeholders. It revealed a possible mechanism for measuring the satisfaction of the stakeholders of the educational activities of the organization on the basis of benchmarking analysis of multi-dimensional ranking higher education programs in Germany. The activities of the state and the public in Germany shows that the estimate legitimate stakeholder groups can be used to assess the activity of educational institutions, the formation of a rational demand for educational services, improve the activities of universities and the formation of objective information field of competitive relations of universities. Focusing on the needs of the stakeholders may not be manifested hypothetical task of universities and law enshrined in the form of goals and objectives of universities imperative to correlate with national interests, the interests of the professional community as well as the specific needs of the individual in their own professional and humanistic formation.

Ключевые слова: стейкхолдеры, образовательные организации высшего образования, цели деятельности, многомерное ранжирование, имидж.

Key words: stakeholders, educational institutions of higher education, goals, multi-dimensional ranking image.

В современном изменяющемся мире деятельность любой организации играет большую роль, чем когда-либо прежде. Современная образовательная организация высшего образования, целью которой является интеллектуальное, духовно-нравственное, творческое, физическое и (или) профессиональное развитие человека, удовлетворение его образовательных потребностей и интересов, осуществляемое в интересах человека, семьи, общества и государства [1], становится «активным участником экономических, экологических, социальных, культурных процессов, происходящих в обществе» [5, с.8]. Научные исследования последних десятилетий и практический опыт функционирования организаций доказывают, что устойчивое развитие организации возможно только при условии идентификации, анализа и совершенствования взаимодействия организации и ее групп заинтересованных сторон.

Создание релевантной целям деятельности маркетинговой модели формирования имиджа образовательной организации высшего образования (далее – вуза) невозможно без системного подхода к пониманию целей ключевых стейкхолдеров организации, которые представлены не только государственными органами управления системой (одним из стейкхолдеров), но и рядом других, не менее значимых: абитуриентами, студентами, выпускниками, сотрудниками, бизнес-сообществом. Восприятие ключевыми стейкхолдерами деятельности образовательных организаций является важным индикатором не только текущего состояния и развития системы высшего образования, но и ключом к пониманию стратегического и операционного планирования деятельности вузов для достижения оптимальной траектории развития, отвечающей современным требованиям российского общества и мировым стандартам жизни.

Исходя из данных, приведенных в работах отечественных и зарубежных исследователей, а также поисковых качественных исследований, проведенных автором, следует, что внешние стейкхолдеры испытывают дефицит информации о целях, результатах и достижениях образовательных организаций высшего образования, при этом критерии аккредитации и лицензирования, мониторинга деятельности вузов в большей степени оценивают ресурсы и процессы вузов, не являясь релевантными для основной части стейкхолдеров образовательной организации высшего образования. При этом отсутствие значимой для стейкхолдеров информации приводит к ошибкам при принятии решения о выборе вуза и последующей

цепочке негативных последствий для развития индивидуума и общественно-экономического развития страны в целом.

К настоящему времени проведены спорадические исследования состояния и удовлетворенности стейкхолдеров вузов процессами обмена, проведенные в рамках системы менеджмента качества, маркетинговой политики и научных исследований отдельных вузов, однако бенчмаркинг-анализ зарубежного опыта приводит к мысли о необходимости проведения исследований национальных особенностей формирования спроса на образовательные услуги высшего образования, а также моделей формирования ресурсного обмена образовательной организации и групп заинтересованных сторон.

В отличие от неоклассической теории управления, теории человеческого капитала и ряда концепций, которые рассматривали образование как процесс производства знаний, умений, навыков, а иногда и только документов, подтверждающих соответствующий уровень подготовки выпускников [6], теория заинтересованных сторон нашла иной подход к пониманию целей деятельности организации, которая предполагая принятие решений исходя из необходимости удовлетворения разнонаправленных запросов стейкхолдеров на основе взаимного ресурсного обмена, что и является условием существования стейкхолдер-ориентированной организации.

Термин «стейкхолдер» и первые когнитивные теоретические формулировки к теории заинтересованных сторон восходят согласно Э. Фримену к работам Института исследований Стэнфорда, исследователи которого осознанно ввели данный термин в 1963 г. в качестве концепта, противоположного английскому «shareholder» (англ. «дольщик, держатель акций, акционер») и содержательно трактовали его как «группы, без поддержки которых организация перестанет существовать» [цит. по 9]. Первоначальный перечень стейкхолдеров охватывал владельцев (акционеров), сотрудников, клиентов, поставщиков, кредиторов и общество. Э. Фримен первым предложил целостный стратегический подход к рассмотрению теории стейкхолдеров, которая предполагает, что взаимодействие групп заинтересованных сторон с организацией происходит на основе взаимобмена ресурсами в зависимости от преследуемых целей, что является основополагающим при построении концепции управления организацией [цит. по 9]. При этом стейкхолдеры — «не просто «группы и лица», затрагиваемые деятельностью фирмы, а «вкладчики» определенного типа ресурса» [3, с.8]. Исходя из норм Федерального

закона «Об образовании в Российской Федерации», миссий, целей и задач вузов, изложенных в их учредительных документах, для современного вуза может быть выделено как минимум шесть групп стейкхолдеров: «государство», «общество», «клиенты», «сотрудники», «внешние партнеры», «бизнес-сообщество» [8].

Несмотря на появившиеся теоретические основы, в вузовской практике теория заинтересованных сторон пока не нашла активного применения. Следует отметить, что еще несколько десятилетий назад маркетинговая концепция ориентации на потребителя, учитывая возрастающую конкуренцию за различного рода ресурсы, не находила активного применения в практике управления образовательными организациями высшего образования даже в некоторых западноевропейских странах, в частности, в Германии, которая представляет особый бенчмаркинг-интерес для российских исследователей в силу наличия большого количества общих черт в обеих системах образования до и после вступления в Болонский процесс.

В России мнение стейкхолдеров при организации процесса обучения пока не нашло широкого применения в практике оценивания деятельности образовательных организаций высшего образования, за исключением внедренных в деятельность некоторых вузов систем менеджмента качества. Актуальность формирования имиджа в восприятии легитимных групп заинтересованных сторон вуза усилилась на фоне нормативно-правовых изменений регулирования системы высшего образования. В соответствии с приказом от 5 декабря 2014 г. N 1547 в оценке образовательных организаций высшего образования должны принимать участие стейкхолдеры. Данный нормативный документ предполагает четыре направления оценки качества образовательной деятельности организации:

- доступность и открытость информации об образовательной организации и ее деятельности;
- общий критерий комфортности условий, в которых осуществляется образовательная деятельность;
- общий критерий оценки качества образовательной деятельности организаций, касающийся доброжелательности, вежливости, компетентности работников;
- общий критерий оценки качества образовательной деятельности организаций, касающийся удовлетворенности качеством образовательной деятельности организаций.

Соблюдение вышеперечисленных критериев становится необходимым условием успешного функционирования образовательных организаций высшего образования.

Деятельность государства и общественности зарубежных стран последних десятилетий, в частности, Германии, показывает, что мнение легитимных групп заинтересованных сторон о работе вузов может применяться для оценки деятельности образовательных организаций, формирования рационального спроса на образовательные услуги, совершенствования деятельности вузов и формирования «честной» конкуренции.

Следует отметить, что немецкие вузы, так же, как и российские, находятся в ситуации возрастающей конкурентной борьбы, которая в свою очередь усиливается вследствие развития информационных и коммуникационных технологий, унификации образовательных программ, а также появления новых конкурентоспособных образовательных организаций. Кроме того, существенно изменилась структура финансового обеспечения немецких вузов: ежегодные ассигнования государства не увеличиваются, плата за обучение в вузах для студентов регулируется государством (федеральными землями), поэтому ожидать притока дополнительных денежных средств немецким вузам приходится только из сторонних источников, например, спонсорских средств.

Основы нормативно-правового регулирования сферы третичного образования Федеративной Республики Германии закреплены в Законе об общих принципах организации высшей школы (Hochschulramengesetz (HRG)) [10]. Основные положения этого закона формируют цели и задачи вузов таким образом, чтобы они были ориентированы на цели соответствующих групп заинтересованных сторон. Выдержки из данного закона демонстрируют четкую ориентацию вузов на удовлетворение интересов легитимных групп заинтересованных сторон вуза:

«(1) Вузы в соответствии со своими задачами служат поддержанию и развитию науки и искусства через исследование, обучение и дальнейшее образование в свободном, демократическом и социальном правовом государстве. Они готовят к профессиональной деятельности, которая требует применения научных познаний и научных методов или способности к художественному воплощению замысла.

(2) В соответствии со своими задачами вузы должны способствовать научному и культурному формированию нового поколения.

(3) Вузы способствуют повышению квалификации своих сотрудников.

(4) а). Вузы способствуют социальной поддержке обучающихся; они учитывают особые потребности студентов с детьми.

б). Они (вузы) заботятся о том, что обучающиеся, имеющие отклонения в развитии, не

должны быть ущемлены в своих правах на получение образования и могут обучаться по любым программам без посторонней помощи.

с). В пределах своей компетенции они (вузы) поддерживают развитие спорта.

(5) Вузы способствуют совместной работе в сфере высшего образования на интернациональном уровне, в особенности европейском, также академическому обмену между немецкими и зарубежными университетами; они учитывают особые потребности иностранных обучающихся.

(6) При выполнении своих задач вузы взаимодействуют друг с другом и с другими государственными и финансируемыми государством исследовательскими и образовательными организациями. В особенности это касается необходимой после объединения Германии совместной работы в сфере образования.

(7) Вузы способствуют трансферу технических знаний и достижений.

(8) Вузы информируют общественность о выполнении своих задач» [10].

Сопоставительный анализ норм российского и немецкого законодательных актов в сфере высшего образования приводит к следующим выводам. Конституирующие элементы современных образовательных организаций высшего образования закреплены в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [1] и в соответствующих законодательных актах субъектов Российской Федерации. Однако, в отличие от западноевропейского, в частности, германского законодательства, в российских нормативно-правовых документах не закреплены четкие цели и конкретные задачи образовательных организаций высшего образования. В частности, статья 23 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» трактует образовательную организацию высшего образования как «образовательную организацию, осуществляющую в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность», иных целей и задач законом не закреплено. Таким образом, цель деятельности российской образовательной организации высшего образования, в отличие от формулировок немецкого законодательства, имеющих четкие целевые установки и ориентированных на интересы основных стейкхолдеров вузов, не содержат конкретных установок для вузов. При этом Законы субъектов федерации Германии (Федеральных земель) (в частности, Закон о высшей школе Баварии), конкретизируют цели в формате конкретных задач, которые в дальнейшем получают четкие количественные и качественные индикаторы достижения с дальнейшим переводом в критерии пока-

зателей эффективности, общественной и государственной аккредитации. Баварский закон о высшей школе подразумевает выполнение университетом следующих конкретизированных задач:

- обучение и повышение квалификации персонала университета (как научного, в особенности в форме аспирантуры, так и не связанного с исследованиями);
- решение социальных проблем студентов;
- стимулирование интернационализации сферы высшего образования;
- стимулирование трансфера знаний и технологий;
- поддержка связи с выпускниками;
- информирование общественности [11].

Как следует из сформулированных в Баварском законе о высшей школе задач, которыми наделяются местные вузы, федеральная земля как субъект федерации стремится направить деятельность находящихся на ее территории вузов на удовлетворение максимального числа групп заинтересованных сторон, не делая приоритетов для задач, релевантных для одной из групп стейкхолдеров, при этом определяя для вузов четкие ориентиры деятельности. В то же время проанализированный закон субъекта федерации России (в частности, Областной закон № 122з «Об образовании в Смоленской области», принят Смоленской областной Думой 31 октября 2013 г.) не содержит четких целей и конкретизированных задач для образовательных организаций высшего образования областного подчинения. В связи с этим вузы как правило ограничиваются описанием целей и задач в своих учредительных документах (уставах и положениях), которые в свою очередь имеют типизированные общие формулировки, которые, учитывая наличие иных критериев оценивания при проведении процедур лицензирования и аккредитации, не могут служить индикаторами достижения целей для стейкхолдеров.

Вслед за зарубежными вузами некоторые отечественные вузы сформулировали миссию деятельности. Однако пока не всем образовательным организациям удалось донести свою миссию, цели и задачи даже до внутренних стейкхолдеров, в некоторых случаях информирование носит формальный характер. Так, контент-анализ сайтов крупнейших вузов Смоленской области показал, что из двенадцати вузов миссия отражена только на сайте одного из них. В то же время при анализе сайтов такого же числа вузов Германии сопоставимого регионального уровня было выявлено, что миссия университетов, представленная в форме профилей, имеется у 100 % исследованных вузов. Кроме того, миссии российских вузов также носят обобщенный характер, нередко повторяя заимствованные формулировки.

Естественным при такой постановке вопроса является вопрос о методологической возможности учета мнений стейкхолдеров относительно деятельности образовательных организаций высшего образования. Национальной системе высшего образования необходима маркетинговая информационная система, которая отвечала бы следующим критериям оптимальности:

- релевантность целям ключевых стейкхолдеров образовательной организации высшего образования, поскольку вуз в силу своей миссии, целей и задач как некоммерческая организация имеет в качестве основной цели удовлетворение потребностей групп заинтересованных сторон в интересах их будущего развития и развития общества в целом;

- единоначалие, объективность критериев оценки, системность, понятность и транспарентность методологии сбора информации;

- признание основными стейкхолдерами образовательной организации критериев оценивания;

- информационная поддержка представления данных в сети интернет, формирование системы социальной пропаганды необходимости и важности активного участия стейкхолдеров в системе оценивания;

- охват всех (или абсолютного большинства) образовательных организаций высшего образования на национальном уровне, при этом оцениванию следует подвергать отдельные образовательные программы, а не образовательные организации в целом;

- активная позиция государства в отношении необходимости обратной связи со стейкхолдерами вуза;

- персонафикация on-line интерфейса и настроек базы данных, позволяющих получать информацию по личным запросам индивидуального потребителя;

- обеспечение качества и надежности представляемых данных;

- открытость для широкого круга пользователей;

- поддержка всеми группами стейкхолдеров, в том числе государством, но при этом обеспечение стратегической и операционной независимости;

- поддержка стремления вуза формировать индивидуальный профиль [4].

Казалось бы, такая система на национальном уровне невозможна в силу объективных причин: сложности проектирования релевантной целям деятельности методологии, обеспечения принципа конфиденциальности при сборе информации, существенных затрат и др. Однако в других странах, в частности в Германии, посчитали

возможной и необходимой формирование системы сбора информации, которая обеспечивала бы потенциальных стейкхолдеров необходимыми и объективными сведениями для формирования имиджа и репутации национальной системы высшего образования в целом и отдельных образовательных организаций высшего образования с целью последующего принятия решений в пользу обучения в Германии и выбора конкретной образовательной организации и направления подготовки. Совет ректоров Германии совместно с Фондом Бертельсмана нашел ответ на поставленный вопрос, инициировав открытие в 1994 году Центра развития образования (СНЕ), который занимается разработкой и внедрением методологии многомерного ранжирования основных образовательных программ немецких вузов на основе формализованного опроса ключевых стейкхолдеров образовательных организаций, которые наиболее интенсивно взаимодействуют с вузом – студентов, выпускников и преподавателей. Данный опрос проводится ежегодно, начиная с 1998 года (после 4-летней разработки методологии), более 300000 студентов, выпускников вузов и преподавателей ежегодно отвечают на вопросы анкет, оценивая работу вузов с точки зрения важных именно для общественности и для будущих абитуриентов параметров. Данные обрабатываются Центром развития образования (СНЕ) и публикуются в on-line версии еженедельной газеты DIE ZEIT в формате базы данных, которая не производит одномерного ранжирования вузов, демонстрируя агрегированные показатели по множеству релевантных для общественности критериев по отдельным образовательным программам вузов, позволяя каждому пользователю построить собственный рейтинг по наиболее важным для себя критериям. Подробно методология опроса описана в статье автора [4].

Таким образом, ориентация на потребности стейкхолдеров может быть не манифестируемой гипотетической задачей вузов, а законодательно закрепленным в виде целей и задач деятельности вузов императивом, коррелирующим с национальными интересами, интересами профессионального сообщества, а также потребностями конкретной личности в собственном профессиональном и гуманистическом формировании. Опыт зарубежных стран, в частности, Германии, показывает, что гипотетический конструкт «цели стейкхолдеров вуза» может конкретизироваться в получении достоверной информации посредством формализованного опроса с целью выявления удовлетворенности деятельностью образовательной организации на стадии обучения и после нее как показателей социального эффекта деятельности вуза.

ЛИТЕРАТУРА

1 Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 21.07.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2015). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165887/

2 Приказ Министерства образования и науки РФ «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность» от 5 декабря 2014 г. N 1547. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/605390/>

3 Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. № 2.

4 Ковалева Е.Н. Рейтинг образовательной организации как инструмент оценки ее эффективности (опыт Германии). // Научный журнал ФГБОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова "Человеческий капитал и профессиональное образование". 2014. №1(9). С. 9-20.

5 Крик Т., Форстейтер М., Монаган Ф., Силанпа М. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. Программа ООН, 2005.

6 Нащекина О.Н. Тимошенков И.В. О приращении теории стейкхолдеров к анализу деятельности высших учебных заведений. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні%20проблеми%20управління/2011/61/О%20ПРИМЕНЕНИИ%20ТЕОРИИ%20СТЕЙК-ХОЛДЕРОВ%20К%20АНАЛИЗУ%20ДЕЯТЕЛЬНОСТИ%20ВЫСШИХ%20УЧЕБНЫХ%20ЗАВЕДЕНИЙ.pdf

7 Рахманова М.С., Солодихин К.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010. 151 с.

8 Солодихин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон: автореф. дисс. ... док. экон. наук. Москва, 2011.

9 Habicht H. Universität und Image. Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management – der Technischen Universität München. 2008, 437 p.

10 Hochschulrahmengesetz (HRG). Ausfertigungsdatum: 26.01.1976 (Neugefasst durch Bek. v. 19.1.1999 I 18; zuletzt geändert durch Art. 2 G v. 12.4.2007 I 506) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf>

11 Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/32020000/Ref_2.2_-_SG_1/Ge-setze/BayHSchG_23.05.2006_1_.pdf

REFERENCES

1 Federal'nyi zakon "Ob obrazovanii v RF" [Federal Law "On education in the Russian Federation" adopted by the State Duma on 21 December 2012 and approved by the Soviet of Federation on 26 December 2012 N 273]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165887/ (In Russ.).

2 Prikaz Ministerstva obrazovaniya i nauki RF "Ob utverzhdenii pokazatelei, kharakterizuyushchikh obshchie kriterii otsenki kachestva obrazovatel'noi deyatel'nosti" [Ministry of Education and Science of the Russian Federation "On approval of indicators characterizing - forming general criteria for assessing the quality of an activity - educational organizations engaged in educational figureness from December 5, 2014 N 1547]. Available at: <http://www.garant.ru/hot-law/federal/605390/> (In Russ.).

3 Gurkov I.B. Integrated metric - Strategic process - an attempt to theoretical - syntheses and empirical validation. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. [Russian Management Journal], 2007, no. 2. (In Russ.).

4 Kovaleva E.N. Rating of education organization as a tool to evaluate its effectiveness, efficiency (German experience). *Nauchnyii zhurnal FGBOU VPO REU im. G.V. Plekhanova "Chelovecheskii kapital i professionalnoe obrazovanie"* [Scientific Journal VPO REU them. GV Plekhanov "Human capital and professional education"], 2014, no. 1 (9), pp. 9-20. (In Russ.).

5 Creek T., Forsteyter M., Monaghan F., Silanepa M. Vzaimodeistvie s zainteresovannymi storonami: prakticheskoe rukovodstvo po organizatsii vzaimodeistviya so steikkholderami [Stakeholder Engagement: A Practical Guide for Op - Organization stakeholder engagement mi. First Edition, October 2005]. Available at: www.accountability.org.uk. 148. (In Russ.).

6 Nashchekina O.N., Timoshenkov I.V. O primenenii teorii steikholderov k analizu deyatel'nosti vuzov [On the application of the theory to the analysis of the stakeholders in higher education]. Available at: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні%20проблеми%20управління/2011/61/О%20ПРИМЕНЕНИИ%20ТЕОРИИ%20СТЕЙКХОЛДЕРОВ%20К%20АНАЛИЗУ%20ДЕЯТЕЛЬНОСТИ%20ВЫСШИХ%20УЧЕБНЫХ%20ЗАВЕДЕНИЙ.pdf (In Russ.).

7 Rakhmanova M.S., Solodukhin K.S. Innovatsionnyi strtegicheskii analiz vuza [Innovation strategic analysis of university -based stakeholder theory]. Vladivostok : Izd VSUES, 2010. 151 p. (In Russ.).

8 Solodukhin K.S. Razrabotka metodologii strategicheskogo upravleniya vuzom [Development of

methodology of strategic management of the university on the basis of stakeholder theory. Abstract diss. doc. econ. sci.]. Moscow, 2011. (In Russ.).

9 Habicht, H. Universität und Image. Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management – der Technischen Universität München, 2008. 437 p.

10 Hochschulrahmengesetz (HRG). Ausfertigungsdatum: 26.01.1976 (Neugefasst durch Bek. v. 19.1.1999 I 18; zuletzt geändert durch Art. 2 G v. 12.4.2007 I 506). Available at: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf>

11 Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG). Available at: http://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/32020000/Ref_2.2_-_SG_1/Gesetze/BayHSchG_23.05.2006_1_.pdf