

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

---

**ИСКУССТВО РАЗРАБОТКИ  
И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ:  
НОВОЕ ВИДЕНИЕ**

КНИГА 3

**МОНОГРАФИЯ**

Под общей редакцией  
кандидата экономических наук С.С. Чернова



НОВОСИБИРСК  
2008

---

УДК 338.24  
ББК 65.291.213

Коллектив авторов:

*А.А. Гресько, Г.А. Дзина, М.С. Рахманова,  
К.С. Солодухин, Н.М. Тюкавкин, П.В. Хвостенко,  
Н.А. Цаплина, С.С. Чернов*

Под общей редакцией  
канд. экон. наук, доцента *С.С. Чернова*

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. *А.Ю. Рыманов*  
канд. экон. наук, доц. *Е.В. Драгунова*

**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. – Книга 3. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2008. – 168 с.

ISBN 978-5-94301-050-7

Стратегическое управление, рассматриваемое как деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде, является важнейшей составляющей жизни современной деловой организации. В монографии рассматриваются теоретические вопросы и практические проблемы стратегического управления предприятиями. Дается современная трактовка реализации стратегии, основанная как на академических исследованиях, так и на практическом опыте.

Принципы стратегического менеджмента, изложенные в монографии, применимы как для управления крупными транснациональными компаниями, так и небольшими фирмами.

Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров и других работников предприятий и организаций, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономических специальностей ВУЗов.

УДК 338.24  
ББК 65.291.213

ISBN 978-5-94301-050-7

© А.А. Гресько, Г.А. Дзина,  
М.С. Рахманова и др., 2008.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	5
<b>ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	9
1.1. Предпосылки возникновения и пути развития стратегического управления за рубежом .....	9
1.2. Опыт стратегического управления и планирования в СССР .....	22
1.3. Концепция транзакционных издержек фирмы как часть теории стратегического управления .....	26
1.4. Анализ современных концепций стратегического управления ..	42
1.5. Выводы .....	63
<b>ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВЗАИМНЫХ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ УНИВЕРСИТЕТА</b> .....	66
<b>ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b> .....	92
3.1. Предпосылки возникновения системы сбалансированных показателей .....	92
3.2. Структура и содержание системы сбалансированных показателей .....	94
3.3. Сравнительная характеристика альтернативных систем поддержки реализации стратегии компании .....	98
3.4. Выявление слабых сторон системы сбалансированных показателей и поиск путей их преодоления .....	104





## ГЛАВА 2

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВЗАИМНЫХ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Современный университет – это сложная социально-экономическая система, целевая функция которой очень многогранна: образование, наука, просвещение, культура, воспитание, спорт и т. д. В то же время в рыночной среде вузы (как в нашей стране, так и за рубежом) все более приобретают статус субъекта хозяйственной деятельности, а в практику их работы все активнее внедряются экономические методы управления. Из учебно-научных и культурных центров, финансируемых государством, университеты превращаются, по сути, в предприятия со всеми свойственными предприятию формами деятельности, такими как: реклама для набора учащихся, оценка эффективности и экономической целесообразности структурных подразделений, исследование себестоимости подготовки специалистов и т.п.

Таким образом, государственный вуз, с одной стороны, – это субъект общества и государства, выступающий в роли центра образования, науки и культуры, удовлетворяющий потребности общества и выполняющий государственные заказы на подготовку специалистов и выполнение фундаментальных научных исследований. С другой стороны, – это субъект рыночной экономики, выступающий в роли товаропроизводителя интеллектуальной продукции и образовательных услуг и свободно реализующий свою продукцию на рынке труда [116].

Соответственно вуз вынужден учитывать как интересы (запросы) общества (государства), так и запросы своих клиентов, являющихся непосредственными покупателями его продукции (образовательных услуг). При более детальном рассмотрении можно выделить еще ряд групп субъектов рынка, с которыми университет вступает в ресурсный обмен, и интересы которых он в этой связи должен учитывать.

В зависимости от решаемых задач (и степени детализации) может быть выделено различное число таких групп. В данной работе мы рассматриваем шесть основных групп заинтересованных сторон, на чью деятельность вуз оказывает непосредственное воздействие, и которые влияют на функционирование университета. Критерием объединения в группы является характер взаимодействия членов группы с университетом.

«Клиенты» – в эту группу вошли студенты (в том числе иностранные) очной, заочной, дистанционной форм обучения специалитета, бака-

лавриата, магистратуры, МБА, слушатели курсов повышения квалификации, потребители необразовательных услуг.

«Сотрудники» – в эту группу вошли высший и средний менеджмент университета, преподаватели, сотрудники.

«Внешние партнеры» – в эту группу вошли школы, техникумы, другие учебные заведения начального и среднего профессионального образования, а также профессиональные сообщества: профессорско-преподавательский состав других вузов, сообщества учителей, бухгалтеров, актуариев, дизайнеров и т.п.

«Бизнес-сообщество» – в эту группу вошли коммерческие организации как потребители продукта вуза (подготовленных специалистов - выпускников), как потребители образовательных услуг для своего персонала, как потребители консалтинговых услуг и научно-технических разработок, а также выпускники вуза, заинтересованные в повышении авторитета вуза и, как следствие, «веса» своего диплома.

«Общество» – в эту группу вошли государственные и региональные органы власти, потребители культурных ценностей, отечественные и зарубежные фонды-грантодатели, меценаты, гражданское общество в целом.

Взаимодействие организации с различными участниками рынка, методы воздействия на них и выгоды, получаемые от удовлетворения потребностей каждого из субъектов, наиболее полно описывает теория заинтересованных сторон. Теория заинтересованных сторон или, как ее еще называют, «стейкхолдерская» концепция (stakeholder concept, stakeholder theory) является одной из трех основных концепций предприятия в развитой экономике (наряду с неоклассической и агентской (акционерной)). В рамках концепции действия организации зависят от широкого множества заинтересованных сторон (потребители, поставщики, акционеры, управляющие, работники и др.), при этом каждый из стейкхолдеров имеет свои интересы и определенные права на контроль над фирмой. Концепция предполагает принятие решений, исходя из необходимости удовлетворения множественных и часто конфликтующих запросов этих стейкхолдеров (групп заинтересованных сторон) [117].

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 в условиях недостаточного государственного финансирования.