

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА НА РЫНКЕ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ

© 2010 Е.Г. Пипко*

Ключевые слова: комплексная стратегия, конкурентные преимущества, этапы формирования комплексной стратегии, ресурсная концепция, организационные рутинные или компетенции, экономические ренты.

Рассматривается формирование стратегии предприятий сферы сервиса на рынке деловых услуг в рамках стратегического управления, дается определение стратегии как векторного управленческого решения сложной проблемы достижения доходности. Представлены этапы формирования стратегии и матрица использования стратегий.

В современных условиях динамичности и неопределенности внешней среды, вызванной глобализацией рынков, НТП и изменениями потребительских предпочтений, большую актуальность приобретает своевременность реализации стратегических управленческих решений. Эффективная деятельность предприятий сферы сервиса на рынке деловых услуг во многом зависит от стратегического выбора и реализации конкурентных преимуществ. Эта сложная и многогранная задача в РФ осложняется реализацией проводящихся в стране социально-экономических реформ и мировым экономическим кризисом.

Трансформация общественного производства при переходе от индустриальной стадии развития экономики в постиндустриальную, сопровождается ростом сферы услуг. При трансформации основой движущих сил конкуренции являются знания и новые технологии. Поэтому необходимость адаптации предприятий сферы сервиса к стратегическому управлению на современном этапе обусловлена происходящими преобразованиями в мировой и российской экономике на рынке услуг.

Современную динамику сферы услуг определяет специализация и интеграция, НТР, развитие инновационной деятельности, глобализация экономики и гуманизация общества. В связи с этим в сфере услуг формируются такие ключевые факторы экономического роста, как научно-технические достижения, научные знания, нематериальные формы накопления, информационные технологии.

В настоящее время сфера услуг в развитых странах превратилась в динамично развивающийся крупнейший сектор экономики. В сфере услуг в развитых странах сосредоточено 70-80% ВВП и общей численности занятых, более 2/3 капиталовложений и основного капитала, а также крупные объемы разного рода нематериальных активов¹. Сектор услуг в 2007 г. выступает как основной источник занятости в мире: на его долю приходится 42,7% рабочих мест².

Сектор услуг в США и ЕС составляет около 70-75% в валовом национальном продукте, в восточноевропейских странах этот показатель находится на уровне 50%, а в Латвии он превысил 70%. Лидером в производстве услуг служит США, где 79,4% ВВП создается в сфере услуг. Это больше чем в Нидерландах и Израиле, которые ввиду имеющих определенных конкурентных преимуществ специализируются на услугах, уступая только Гонконгу (доля сферы услуг- 86%)³.

Ведущим сектором британской экономики является также сфера услуг (74% ВВП), темпы роста которой в 2006 г. (3,6%) превышали темпы роста ВВП в целом (2,8%). Лидирующее положение в ней занимает ее финансовая составляющая (27,7% ВВП), определяющая специализацию страны в системе международных экономических отношений⁴.

В настоящее время в РФ 57% ВВП и 56% общей численности занятых приходится на сектор услуг. Рост доли услуг в РФ многие ученые связывают с резким сокращением производства в промышленности и сельском

* Пипко Елена Григорьевна, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: pipko.08@mail.ru.

хозяйстве, а также с ростом доли деловых услуг⁵.

Поиски решения сложных управленческих задач на рынке деловых услуг в условиях кризиса приводят к необходимости использования методов стратегического управления и определения стратегии предприятия сферы сервиса, выступающей как комплекс функциональных стратегий. Формирование комплексной стратегии предприятия сферы сервиса, осуществляемое в рамках системы стратегического управления, позволяет реализовать стратегические цели и создает для предприятия конкурентные преимущества, совершенствует систему их управления в целом и трансформирует ее в открытую систему.

Благодаря этому возможно получить синергетический эффект, который нельзя достигнуть при использовании традиционных методов управления. Синергизм позволяет не только нейтрализовать, но и устранить отрицательный эффект изменений внешней среды, что является главным конкурентным преимуществом открытых систем.

Стратегическое управление получило широкое развитие в 1950-1960-е гг., а его основоположниками выступили Игорь Н. Ансофф (*The New Corporate Strategy*, Н. Igor Ansoff), Альфред Д. Чандлер, Дж. Филип Селжвик, К. Эндрюс и Питер Ф. Друкер. Различные аспекты стратегического менеджмента отражены в трудах Р. Акоффа, Д. Аакера, К. Боумена, Дж. Барни, Б. Вернерфельта, Д. Джоббера, П. Дойля, Б. Карлофа, Л. Келлера, Ф. Котлера, М. Мак-Дональда, Г. Минцберга, М. Портера, К. Прахалада, А. Томпсона, Д. Тиса, А. Стрикленда, Ф. Штерна, С. Уинтеру, Г. Хамела и др.

Результатом этого процесса стало появление цикла публикаций, в которых рассматривались и анализировались преимущественно различные методы и подходы к формированию стратегии. Об этом свидетельствует классификация школ стратегического управления, предложенная Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом⁶, а также классификация, предложенная Д. Тисом, эволюция концепций стратегий по Н. Венкатраману и М. Субрабаниаму.

Вместе с тем в экономической литературе многие проблемы стратегического управления остаются дискуссионными и требуют

дальнейшего исследования. К ним относятся проблемы стратегического позиционирования и лидерства; создания и реализации конкурентных преимуществ; содержания комплексной стратегии и методика ее формирования.

К числу наиболее сложных проблем относятся вопросы методологии, содержания и путей формирования комплексной стратегии предприятия. В свою очередь, перечисленные проблемы связаны с методологическими основами стратегического управления.

Все это позволяет сделать вывод о разнообразии и сложности теоретических проблем в области формирования стратегии предприятия и важности их изучения. Поиск решения данных проблем опирается на предварительное представление о стратегическом управлении, обусловленное существующими теориями, выступая как средство объяснения стратегической деятельности хозяйствующих субъектов, определяя правила и методы формирования стратегии. Существенное значение при этом имеет возможность использования методического инструментария, разработанного на теоретической базе менеджмента для практики хозяйствования в сфере деловых услуг.

Формирование комплексной стратегии - процесс многогранный, затрагивающий большое количество экономических связей во внутренней и внешней среде предприятия. Стратегия выступает как процесс выработки и реализации эффективных стратегических решений. В данном аспекте стратегия предстает как векторное управленческое решение сложной проблемы достижения доходности. Следовательно, содержание понятия стратегии отражает стратегическое направление комплекса определенных способов и форм действий предприятия на рынке.

При этом реализация стратегии не ограничивается временными рамками, поскольку связь стратегии с экономическим временем более сложная и диктуется законом экономики времени. Стратегия ограничивается только рамками миссии и цели, а не ресурсами или требованиями внешней среды и должна служить средством разрешения противоречий стратегических целей. Она зависит лишь от одного экономического ресурса - времени, поскольку оно невосполнимо и необра-

тимо в отличие от других ресурсов, что порождается динамичностью внешней среды.

Комплексная стратегия формируется на основе комбинации и координации функциональных стратегий - стратегии маркетинга, конкуренции, ресурсной, организационной и рекламной стратегии. Этапы формирования комплексной стратегии показаны в таблице.

Этапы формирования комплексной стратегии

Этап	Содержание
1	Определение цели комплексной стратегии. Расчет показателей доходности
2	Определение проблем в реализации цели и ранжирование существующих проблем
3	Анализ и выявление рыночных возможностей. Оценка соответствия рыночных возможностей целям комплексной стратегии
4	Согласование со стратегическим планом
5	SWOT-анализ. Анализ факторов внешней среды: товар, рынок, потребитель и конкурент
6	Анализ внутренней среды
7	Выбор приоритетного направления действий
8	Конъюнктурный прогноз
9	Сегментирование и выбор целевого рынка
10	Определение целей и задач маркетинга в зависимости от характера спроса
11	Позиционирование товара на рынке. Формирование модели покупательского поведения
12	Поиск вариантов стратегий маркетинга
13	Моделирование вариантов
14	Выбор варианта стратегии. Разработка комплекса маркетинга
15	Комбинация стратегий исходя из ограничений цели и приоритетного направления. Прогноз комплексной стратегии
16	Разработка мероприятий по преодолению сопротивления персонала стратегическим трансформациям

Важнейшим этапом служит определение цели комплексной стратегии и расчет показателей доходности. Исследование изменения цели в зависимости от управленческих теорий показывает, что эта проблема решается по-разному. Теория транзакционных издержек ставит целью любого предприятия снижение операционных издержек. Популяционно-экологическая теория определяет целью развитие параметров и характеристик предприятия, отвечающих требованиям внешней среды. В институциональной теории цель управления предприятием социального партнерства состоит в установлении баланса между общественным благом, гуманитарным развитием персонала и решаемыми ею специфическими задачами. Ресурсная концепция ставит целью не минимизацию издержек, а создание потребительской ценности, лидерство не на давлении конкурента, а на основе разработки собственных компетенций, не поддающихся копированию. В общем, управленческая парадигма цели предприятия “сначала сохранение, затем развитие” изме-

няется на новую - “сохранение через развитие”⁷.

В рамках ресурсной концепции вопрос цели зависит от компетенций и от способностей персонала предприятия. Концепция предполагает деление ресурсов на нематериальные (репутационные), физические, технологические, трудовые, организационные. Ресур-

сы выступают как специфические, трудно копируемые активы. Организационные способности, встроенные в систему стратегического управления, позволяют использовать ресурсы и получать более эффективные результаты, чем у конкурентов. Отличительным качеством способностей служит их организационная природа. Способности не отделяются от фирмы или проекта.

Способности порождают компетенции, а встроенные в организацию управленческие компетенции определяют конкурентные преимущества. Ключевые компетенции выделяются в зависимости от цели и задач предприятия, его организационной культуры. Примером могут служить профильные компетенции консалтинговой компании ProfilorWheel (пятьдесят элементов разбиты на девять групп):

- ◆ лидерские качества (LeadershipFaktor);
- ◆ административные способности (AdministrativeFaktor);
- ◆ организационная стратегия (OrganizationalStrateqiFaktor);

- ◆ организационные знания (OrganizationalKnowledgeFaktor);
- ◆ факторы мышления (ThinkingFaktor);
- ◆ факторы мотивации (MotivationFaktor);
- ◆ самоуправление (Self-management Faktor);
- ◆ коммуникационные способности (CommunicationFaktor);
- ◆ факторы межличностного общения (InterpersonalFaktor).

Модель компетенций строится на основе анализа критических ситуаций и всей совокупности задач, а также их возможных решений.

Организационные рутины или компетенции - это отличительные внутрифирменные операции, которые возможны при объединении специализированных активов в кластеры (управление качеством, системная интеграция). Ключевые компетенции - определяющие основную деятельность фирмы. Продукты создаются на основе компетенций. Динамические способности - постоянное обновление компетенций.

Роль предпринимательских или организационных факторов очень важна и имеет определяющее значение для ресурсной концепции. Исследования Р. Рамелта показали, что эффективность использования данных факторов соотносятся с отраслевыми (школа позиционирования) как 7:1⁸. Организационные факторы создают конкурентные преимущества, которые порождаются эффективной комбинацией ресурсов, а не их правильным подбором. Это, в свою очередь, порождает разные типы экономических рент. Первые возникают при работе фирмы на закрытие структурных и географических разрывов, а вторые на основе эффективной организации производства.

В условиях динамических рынков возникает необходимость изменения внутрифирменных процессов, а именно новой комбинации ресурсов, поэтому источником экономических рент служит - система управления, компетенции менеджеров и организационные возможности фирмы.

Концепция управления знаниями дает еще одно направление развития ресурсной концепции, поскольку знания рассматриваются как важный ресурс. При постоянном обновлении фирмы стоит вопрос о том, где искать динамические способности в лидерах или коллективе.

Стратегическое управление инновациями в рамках ресурсной концепции рассматривается, как формирование организационных способностей позволяющие извлекать экономические ренты из нововведений. В данной области наибольший интерес представляют теория "открытых" инноваций Г.У. Чезборо и "подрывных" технологий К.М. Кристенсена. Модель "открытых" инноваций Г.У. Чезборо строится на отказе от создания инновации в рамках одной фирмы, признается необходимость использования аутсорсинга, холдингов, создание новых рынков. Это приводит к созданию альянсов, управление проектами, снижение стоимости нововведений. Модель "подрывных" технологий К.М. Кристенсена построена на создание новой потребительской ценности для потребителя за счет радикальных организационных изменений в фирмах, что означает разрушение стереотипов предприятия и создание новых рынков. Подрыв организационного уклада как "созидательного разрушения" рассматривался Й. Шумпетером как способность предпринимателя успевать за динамикой рынка.

Наиболее сложным этапом служит комбинация стратегий, исходя из ограничений цели и приоритетного направления. Комбинация осуществляется на основе матрицы использования стратегий (см. рисунок), построенной нами на основе альбома стратегий. При создании комплексной стратегии анализируются и учитываются организационные способности и компетенции, состав потребителей, структура потребностей, инновации, конкурентная ситуация на рынке и т.д.

Представляется целесообразным осуществить комбинацию по признаку объектов стратегического воздействия.

Комплексная стратегия сориентирована на различные объекты внешней среды, в связи с этим, конкурентные преимущества проявляются в ограниченной области. Следует определить эту область из перечня объектов стратегических воздействий - товара, потребителя, конкурентов и рынка.

Таким образом, содержание комплексной стратегии предприятия - это управленческое решение стратегического характера по своей сущности, относящееся к слабоструктурированным задачам управления. Стратегия представляет собой векторной решение сложной

Стратегия Объект стратегии	Стратегия маркетинга	Стратегия конкуренции	Рыночные стратегии	Функциональные стратегии
Товар	Стратегия дифференцированного маркетинга	Стратегия дифференциации	Стратегия роста: развитие товаров	Стратегия развития товара
Потребитель	Стратегия целевого маркетинга: индивидуализированный маркетинг	Партизанская война	Стратегии конверсий деятельности: стратегия смены потребителя	Сбытовая стратегия
Рынок	Стратегия целевого маркетинга дифференцированный маркетинг	Стратегия фокусирования или узкой специализации	Стратегия: захвата "экологической ниши"	Стратегия ведения переговоров
Конкурент	Стратегия массового маркетинга	Защита позиций блокировка атакующих воздействий	Стратегия: нанесение массированного удара первым	Стратегия разворота

Рис. Матрица использования стратегий

проблемы получения экономических рент. Благодаря этому возможно получить синергетический эффект, который нельзя достигнуть при использовании традиционных методов управления. В связи с этим решение задачи формирования стратегии является основополагающим для предприятия.

¹ Демидова Л. Сфера услуг: изменение динамики производительности // Мировая экономика и междунар. отношения. 2006. № 12. С. 40-41.

² См.: Человек и труд. 2008. № 3. URL: <http://www.chelt.ru/2008/3-8/tendencii-308.html>.

³ См.: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%Экономика США](http://ru.wikipedia.org/wiki/%Экономика%США).

⁴ См.: [http://ru.wikipedia.org/wiki/экономика Великобритании](http://ru.wikipedia.org/wiki/экономика%Великобритании).

⁵ См.: <http://economyst.ru/text/1043>.

⁶ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий : пер. с англ. СПб., 2000.

⁷ Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : пер. с англ. М., 2000. С. 18, 19.

⁸ Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербур. ун-та. 2002. № 32. Сер. 8, вып. 4. С. 36.

Поступила в редакцию 27.11.2009 г.