

УДК 330.4

## СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

© 2010 Е.Г. Пипко\*

**Ключевые слова:** стратегия, системы стратегического управления, стратегическое управление, сервисная деятельность, деловая услуга, компетенции, стратегическое планирование, стратегический выбор, вызовы и угрозы внешней среды.

Структурообразующим элементом системы стратегического управления является стратегия. Предложенная система стратегического управления сервисной деятельностью позволит предприятию увязать перспективы сбалансированного развития, эффективно решать стратегические задачи и устранять отрицательный эффект изменений внешней среды.

В Российской Федерации развитие рыночных отношений во многом зависит от формирования сервисной экономики, которая направлена на максимальное удовлетворение потребителя<sup>1</sup>. Сервисная экономика поставила перед менеджерами задачу овладения методами стратегического управления. Новизна проблем стратегического позиционирования, лидерства и реализации конкурентных преимуществ определяет необходимость исследования теоретических и методологических аспектов стратегического управления сервисной деятельностью.

В настоящее время теория стратегического управления представляет сложную и противоречивую систему взглядов и направлений, исходящих из различных методологических положений. Предмет теории стратегического управления, как отмечает В.С. Катыкало, состоит “в поиске источников и механизмов создания устойчивости конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих их экономические ренты”<sup>2</sup>.

Теория стратегического управления характеризуется многосторонним обменом работами различных научных областей и разных дисциплин; одновременным развитием разных исследовательских традиций и методологическим комплементаризмом. При этом концепция неявного знания, позиционируется как одна из ключевых для теории стратегического управления, а ресурсная концепция признается качественно новым этапом исследования стратегий, где приоритет отдан созданию потребительской ценности, а конкуренция строится на разработке собственных компетенций, не поддающихся ко-

пированию. В исследованиях активно используются концепция динамических способностей, развивающаяся на основе интеграции идей, генерируемых в рамках новой институциональной теории, а также концепции организационного обучения и обучающихся организационных систем.

Вместе с тем в теории многие проблемы стратегического управления остаются дискуссионными и требуют дальнейшего исследования. Главными теоретическими проблемами на современном этапе развития стратегического управления на предприятиях сервиса являются соотношение стратегического планирования и стратегического маркетинга в системе стратегического управления; формирование исключительных компетенций, трудно копируемых конкурентных преимуществ; методология формирования стратегии сервисной деятельности.

Все это позволяет сделать вывод о разнообразии и сложности теоретических проблем в области стратегического управления сервисной деятельностью и важности их изучения. Поиск решения данных проблем опирается на предварительное представление о стратегическом управлении. Обусловленное существующими в менеджменте теориями, оно выступает как средство объяснения стратегической деятельности хозяйствующих субъектов, определяя методологию формирования системы стратегического управления. Существенное значение при этом имеет возможность использования методического инструментария, разработанного на теоретической базе менеджмента и маркетинга для практики хозяйствования в сфере услуг.

\* Пипко Елена Григорьевна, докторант Самарского государственного экономического университета.  
E-mail: pipko.08@mail.ru.

Согласно основному теоретическому положению, трактуя предприятие как систему, будем рассматривать стратегическое управление как подсистему управления предприятием. Поэтому целесообразно для построения системы стратегического управления использовать системный подход, помогающий охватить наибольшее количество существенных факторов и экономических связей, влияющих на стратегические позиции и конкурентные преимущества, а следовательно, учесть и упорядочить разработанный инструментарий стратегического управления как науки.

Принцип системности позволяет рассмотреть стратегическое управление предприятием сферы услуг с позиции целого, а в нашем случае - как подсистему управления, эволюционно выделившуюся и обособившуюся в процессе развития теории и практики управления. Благодаря этому, можно определить меру стратегического управления, его границы, выявить свойства объекта как системы и его эффективность. Системный подход базируется на принципе целостности управляемого объекта, то есть управлению как единого целого. Интеграционные процессы, происходящие в народном хозяйстве, координируют совокупный общественный труд по всему циклу "производство - потребление" продукции и услуг. Исходя из этого положения можно, создать систему стратегического управления товарами и услугами по всему циклу, что устранил разобщенность, а также подготавливает условия для более рационального сочетания принципов управления, более оперативной координации деятельности предприятия сферы услуг. В силу этого источниками преимуществ системы стратегического управления станут эффекты: интеграции, синергизма, координации, целесообразного распределения ресурсов, типизации.

В соответствии с принципом обратной связи устанавливается зависимость между стратегическим управлением, стратегическим планированием и стратегическим маркетингом. В предлагаемой системе стратегического управления эта взаимосвязь между стратегией и стратегическим планом, контрольные цифры которого накладывают ограничения на стратегию. Для сложных экономических систем обратная связь будет выглядеть следующим образом: выход - внешняя среда - регулятор -

вход. По существу, данный принцип представляет необходимость корректировки входных воздействий в процессе стратегического управления на основе информации о выходе управляемой системы и реакции внешней среды на стратегические воздействия. Обратная связь обеспечивает передачу воздействия или информации с выхода системы на ее вход. Поэтому для стратегического управления важен момент установления ее между миссией, целями, стратегией и стратегическим планированием. Используя различные регуляторы на входе, она разрабатывает или изменяет (в зависимости от степени реакции внешней среды) стратегию предприятия сферы услуг на рынке деловых услуг.

Система стратегического управления предприятия сферы услуг должна отвечать принципу гомеостаза, т.е. обладать, свойством сохранять значения основных переменных в процессе взаимодействия со средой. Это позволяет системе устойчиво функционировать в сложной, динамичной, неопределенной внешней среде. Гомеостазис достигается с помощью регуляторов, роль которых играют миссия, цель (конкурентоспособность) и стратегическое планирование.

Принцип моделирования позволяет отобразить существенные характеристики, процессы и взаимодействия системы. Создание модели дает возможность, применяя метод аналогий, переносить цель, функции, свойства, структуру, процессор с одного объекта на другой. Принцип также помогает посредством регулирования исходных параметров и обоснования предположений прогнозировать поведение системы стратегического управления.

Согласно принципу разнообразия система может принимать различные состояния, а значения ее параметров могут варьироваться. Вместе с тем вследствие ограничений внутренних свойств и изменения условий развития из всех вероятностных состояний практически реализуемым оказывается ограниченное их число. Подобное уменьшение есть ограничение разнообразия. Ограничение разнообразия в поведении управляемого объекта (стратегические позиции и рынок) может быть достигнуто только за счет увеличения разнообразия управления. Это требует структуризации целевой, обеспечивающей и функциональной подсистем стратегического уп-

равления, что позволяет отказаться в данной сложной экономической системе от комбинации простых средств и методов управления. В этом заключается главное условие эффективности стратегического управления.

Принцип “черного ящика” предполагает отсутствие информации о внутренней среде предприятия изучаемой системы (“черного ящика”), возможность воздействия на ее входы и восприятия воздействия ее выходов. Он заключается в том, что система рассматривается не как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, а как неделимое целое, взаимодействующее с внешней средой на своих выходах и входах. В стратегическом управлении он эффективен, прежде всего, при недоступности информации о внутренних процессах системы, т.е. при выработке конкурентных стратегий.

Принцип внешнего дополнения исходит из того, что любой язык управления не может выполнять поставленные задачи. Данный недостаток устраняется включением внешнего дополнения, что позволяет формулировать решения языком другого порядка. Принцип позволяет описывать экономические явления и процессы формальным (абстрактным, структурированным, математическим) языком управления. Поэтому обязателен содержательный контроль работы формализованной схемы, приводящий к неформально принимаемым решениям о коррекции формально выработанных стратегических управляющих воздействий.

Для характеристики системы стратегического управления определим ее содержание как управленческой категории. Стратегическое управление, по нашему мнению, представляет совокупность форм, методов, способов и элементов управления, посредством которых создается концепция и стратегический план развития предприятия, а также определяется стратегия его эффективного функционирования. Это позволит предприятию сферы услуг формализовать и реализовывать свои конкурентные преимущества, занимать сильные стратегические позиции на рынке деловых услуг.

Представляется обоснованным рассмотрение системы стратегического управления предприятием исходя из следующих позиций:

1. Управляющая подсистема - органы управления (руководство), выполняющие специфические функции целеполагания, форми-

рования стратегии предприятия и стратегического плана его развития.

2. Управляемая подсистема - персонал как стратегический потенциал предприятия.

3. Непосредственным объектом являются стратегические позиции предприятия и конкурентные преимущества, а также его устойчивое и сбалансированное развитие.

4. Цель системы - создание и реализация конкурентных преимуществ для эффективного стратегического позиционирования предприятия на рынке деловых услуг.

5. Главной задачей стратегического управления становится выработка стратегических управленческих решений. Процесс их принятия относится к слабоструктурированным задачам управления.

6. Вход системы - материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы.

7. Выход системы - стратегическое управленческое решение, которое отражает разработку и реализацию миссии, целей, стратегии функционирования предприятия в соответствии с концепцией и стратегическим планом его развития.

8. Результатом действия системы служит преобразование предприятия сервиса в открытую систему управления, которая отличается наличием конкурентных преимуществ, динамическим равновесием и равенством конечных результатов.

9. Процесс стратегического управления предусматривает: целеполагание; планирование стратегического развития; формирование стратегии на рынке сбыта; организацию реализации стратегии; координацию стратегического плана и стратегии; мотивацию персонала на стратегические трансформации; контроль над процессом стратегического управления.

10. Система стратегического управления включает в себя три подсистемы: целеполагание, стратегическое планирование и стратегию.

11. Стратегическое управление выступает, как фактор относительного контроля предприятием сервиса внешней среды. Это означает, что оно используется, с одной стороны, как фактор активного влияния внешнюю среду, а с другой стороны - как инструмент адаптации к ее изменениям.

12. В системе в соответствии с принципом обратной связи устанавливается зависи-

мость между стратегическим планированием и стратегией, выражающаяся в ограничении стратегии контрольными цифрами стратегического плана. Поэтому в системе стратегического управления она устанавливается между миссией, целями, стратегией и стратегическим планированием. Используя различные регуляторы на входе, она изменяет стратегию на целевом рынке.

13. Гомеостазис системы стратегического управления контролируют миссия, стратегическое планирование и уровень конкурентоспособности.

14. Структуризация целевой, обеспечивающей и функциональной подсистем стратегического управления приводит к отказу от комбинации простых средств и методов управления, как возможности достичь ограничения разнообразия в поведении внешней среды.

15. Контроль системы осуществляется для формализации схемы, приводящей к неформально принимаемым решениям о коррекции формально выработанных стратегических управляющих воздействий.

16. Устойчивость и эффективность функционирования системы определяется закреплением специализированных свойств за элементами. Эффективность достигается минимумом обобщенных энергетических и информационных характеристик системы. Первые свидетельствуют об устойчивости нового образования, а вторые об информационной упорядоченности связей в системе.

Наиболее сложным моментом в данной системе управления являются взаимосвязи и взаимозависимости между ее элементами со

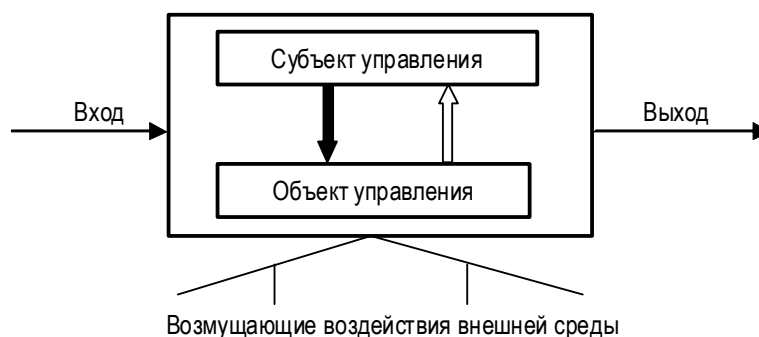
всеми свойственными им характеристиками. Для рассмотрения этого используем кибернетический подход к построению системы управления. Система стратегического управления предполагает наличие субъекта (управляющей подсистемы), объекта (управляемой подсистемы) и отношений между ними (рис. 1).

Вход в систему представляет собой совокупность ресурсов и информацию о состоянии внешней среды. На выходе из системы управления находятся услуги, реклама и информация о внутреннем состоянии системы. Вход преобразуется в выход посредством процессора, который характеризуется единством четырех параметров: последовательности, оснащения, катализатора, субъекта труда.

Последовательность описывает порядок, правила преобразования элементов входа в элементы выхода системы. Технология управления, оснащение - это вещественные, энергетические, информационные компоненты, участвующие в каждом шаге последовательности. Катализатор - множество компонент любой природы, стимулирующих процесс реализации функции системы.

Система стратегического управления услугами призвана обеспечивать целенаправленное и эффективное развитие сервисной деятельности, нацеленное на получение результатов при изменяющихся внутренних и внешних условиях.

Объект управления функционирует в направлении реализации намеченных в системе целей. Сложность процесса управления зависит от количества и качества, входящих в него элементов, природы взаимосвязи и взаимозависимости между ними. В процессе



Условные обозначения:

↓ - прямая связь, ↑ - обратная связь.

Рис. 1. Кибернетическая схема системы стратегического управления

функционирования объект управления подвергается воздействию внешней среды, которая может способствовать или препятствовать достижению намеченных целей во времени и пространстве.

Основное назначение субъекта стратегического управления системы - поддерживать стратегическое направление деятельности объекта управления, обеспечивать ресурсами нормальное функционирование отдельных элементов объекта управления.

Связь, с помощью которой субъект стратегического управления воздействует на объект управления, называется прямой. Входным сигналом для обратной связи является выходной сигнал ( $y$ ). Если этот сигнал не соответствует целям системы стратегического управления, то субъект стратегического управления вырабатывает стратегические воздействия, используя информацию обратной связи ( $\otimes X$ ), которая вместе с воздействием ( $x$ ) поступает на вход объекта управления. В эффективно работающей системе сигнал ( $x + \otimes X$ ) должен способствовать реализации стратегии (рис. 2).

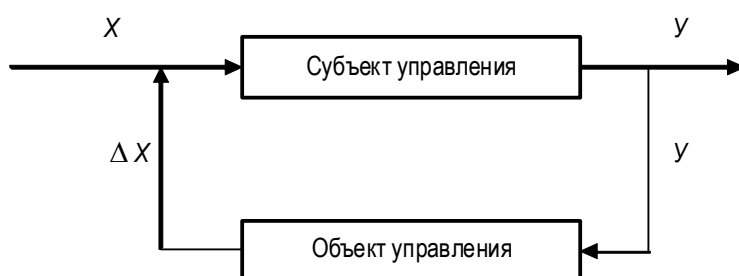


Рис. 2. Схема контура "обратной связи" в системе управления услуг

Предлагаемая нами система стратегического управления сервисной деятельностью имеет следующий состав элементов и характеристики:

♦ Цель и главная задача системы - создание и реализация конкурентных преимуществ, на выработки стратегических управленческих решений (слабоструктурированная задача управления).

♦ Функции стратегического управления: целеполагание; планирование стратегического развития; стратегический анализ; организация реализации стратегии; координация системы; мотивация персонала на стратегические трансформации; контроль над процессом стратегического управления.

♦ Взаимосвязи:

- прямые связи устанавливаются между миссией, целями, стратегией и стратегическим планом;

- обратные связи зависимость между стратегическим планированием (контрольными цифрами стратегического плана) и стратегическим маркетингом (стратегия).

♦ Консервативность и устойчивость системы стратегического управления контролируют миссия и уровень конкурентоспособности.

♦ Результатом действия системы служит преобразование предприятия сервиса в открытую систему управления.

При построении системы стратегического управления сервисной деятельностью на рынке деловых услуг, на наш взгляд, необходимо осуществить ряд мероприятий. Прежде всего, определить принципы формирования системы в соответствии с миссией. Затем произвести выбор цели системы стратегического управления, который должен быть подкреплен анализом ситуации на предприятии, обоснованием соответствия необходимости и возможности создания системы величине

выделенных ресурсов либо достижимости цели. Далее следует упорядочить информационные потоки в системе стратегического управления, обеспечить достаточной информацией менеджеров, принимающих стратегические управленческие решения.

Данные мероприятия позволят предприятиям сервиса на рынке деловых услуг освоить систему стратегического управления и выбрать собственный стратегический курс.

<sup>1</sup> Сосунова Л.А., Чернова Д.В. Влияние сферы услуг на экономику // Рос. предпринимательство. 2003. № 3. С. 40-43.

<sup>2</sup> Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография. СПб., 2008.

Поступила в редакцию 07.09.2010 г.