**Тема лекции13: Стратегический менеджмент в сфере услуг**

1 Особенности стратегического менеджмента в сфере услуг.

2 Концепции стратегического менеджмента в сфере услуг.

Общепринятого определения стратегического менеджмента в современной науке нет. Можно встретить как весьма расплывчатые определения типа: "это непрерывный процесс выработки и реализации долгосрочной политики", так и детализированные: "это стиль управления, мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию и методы коммуникации, передачу информации, принятие решений и планирование, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей. Он предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений"; "это *деятельность*, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям"; "это реализация стратегии во времени и управление процессом ее реализации с учетом новых обстоятельств".

Существование большого количества определений стратегического менеджмента объясняется многообразием среды, в которой функционирует бизнес. Для одних сфер характерна значительная концентрация и монополизация отраслей и рынков, для других - высокий уровень интенсивности конкуренции, быстрая смена используемых технологий в отраслях и смежных сферах деятельности.

Отразить поведение внешней среды можно с помощью эмпирической характеристики - уровня нестабильности. Она отражает темп изменений факторов внешней среды, степень повторяемости происходящих в ней событий и в соответствии с этим - используемые инструменты для прогнозирования внешней среды при высоком уровне нестабильности, когда все время возникают новые факторы внешней среды, а события оказываются абсолютно новыми и непривычными (переход на новые технологии производства и сбыта, исчезновение потребительских сегментов и др.), стратегический *менеджмент* связан с созданием эффективного организационного потенциала, позволяющего фирме постоянно "производить" новые стратегии.

В современной науке разработаны и активно используются в практической деятельности три концепции стратегического менеджмента.

1. Стратегический менеджмент - перенос внимания высшего руководства в решении проблем с внутренней среды на внешнюю среду. В результате достаточно определить основные (объемные) плановые критерии деятельности с точки зрения рынка и конкуренции. После этого традиционными приемами и методами управления реализуется долгосрочный план.
2. Стратегический менеджмент - это выбор долгосрочного обоснованного направления развития фирмы с помощью специальных приемов. Он фиксируется в плане или программе и реализуется подразделениями фирмы. Жизнеспособность стратегического менеджмента определяется способностью к разработке стратегии в зависимости от моделируемой ситуации и ее воплощения.
3. Стратегический менеджмент - максимальная децентрализация полномочий и ответственности на всех уровнях управления и развитие "интрапренерства": менеджер даже самого низового звена действует как самостоятельный предприниматель.

Фирмы с низким уровнем нестабильности внешней среды (особенно если присутствует монополизм производителя) успешно работают на рынке, руководствуясь первой концепцией. При высоком уровне конкуренции и постоянной борьбе за долю рынка фирмы предпочитают пользоваться второй концепцией стратегического менеджмента. Фирмы с очень нестабильной внешней средой (преобладание инвестиционной деятельности, разработка и внедрение "высоких" технологий) выбирают третью концепцию.

*По* мере нарастания нестабильности во внешнем окружении предприятию все больше требуется изменить саму систему управления, т. е. (в данном случае) механизм, позволяющий принимать скоординированные решения. Смена системы управления фирмой - основная проблема стратегического менеджмента.

Виды систем управления.

Системы управления отличаются друг от друга способами осуществления и взаимодействием трех следующих подпроцессов:

* планирование - устанавливает цели, принципы, стратегии и ограничения;
* реализация - процесс обеспечения поведения фирмы в соответствии с целями, принципами и стратегиями;
* контроль - это оценка работы и определение необходимых корректировок в планировании и реализации.

В системах, основанных на реализации решений, доминирует *подпроцесс* реализации. Его основная задача - осуществлять действия в соответствии с инструкциями и определять потребности в новых инструкциях. Подпроцесса планирования в этих системах управления нет вообще, а задача менеджмента сводится к составлению четких инструкций для исполнителей (не путать с должностными инструкциями) и контролю за их выполнением. Эффективность подобных систем управления для фирм сферы услуг сомнительна. Сложно представить рынок или отдельный его сегмент с абсолютно нединамичной внешней средой, не нуждающейся в прогнозировании.

Если же внешняя среда изменяется, но в привычном направлении, повторяя прошлое (например, ежегодный рост емкости рынка на 2%), то уже возникает необходимость в планировании. Очевидно, что при реализации плана может возникнуть отклонение фактических результатов от запланированных (в виде стандартов, квот, норм и т. д. ), поэтому доминирующим подпроцессом в системах нормативного управления является *контроль*. При постоянном отклонении фактических результатов от планируемых пересматриваются стандарты, нормы, квоты, т. е. задача менеджмента состоит не только в том, чтобы разрабатывать необходимые нормативы, но и принимать решения *по* их изменению.

Системы управления на основе экстраполяции используют тогда, когда внешняя среда начинает изменяться, но действие внешних факторов можно включить в математические модели и путем экстраполяции рассчитать основные параметры внешней среды: емкость рынка, уровень интенсивности конкуренции, частоту смены и расширения ассортимента услуг у производителей и т. д. В этих системах доминирующим подпроцессом является планирование. Его задача - составление долгосрочного плана развития предприятия с учетом тенденций поведения внешней среды и установление достигаемого уровня целей. В системах управления на основе экстраполяции организуют два вида контроля:

1. корректирующий (оперативный), реагирующий на ситуацию, когда фактический результат отклоняется от запланированного;
2. опережающий (текущий), сигнализирующий о необходимости изменения уровня целей, если фактические результаты постоянно не совпадают с плановыми.

В эту самую большую и разнообразную группу систем управления входят системы, основанные на составлении бюджетов, системы целевого управления, система комплексного плана (система долгосрочного планирования), система финансового планирования и т. д. Выбор системы определяется структурой объекта управления (возможно управление функциями и процессами, а возможно - услугами и отдельными бизнесами), т. е. зависит от организационной структуры предприятия (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная и т. д. ) и целей руководства (предпочтение отдается финансовым результатам, таким как уровень дивидендов, *рыночная стоимость* компании и т. д. , или производственным показателям, таким как уровень загрузки мощностей, расширение производства, уровень использования дефицитного ресурса и т. д. ).

Системы стратегического планирования отличаются от систем управления на основе долгосрочных планов. Если в долгосрочном планировании отправной *пункт* - утверждение о том, что будущее может быть определено путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, то в системах стратегического планирования отсутствуют предположения о том, что в ближайшем будущем возможен рост на основе действия благоприятных факторов внешней среды.

Основу управления составляет *определение* линии возможностей фирмы исходя из:

1. анализа перспектив с учетом выявленных тенденций на рынке и опасностей, которые могут изменить сложившиеся на данный момент времени закономерности;
2. анализа конкурентных позиций, где в первую очередь оцениваются возможности по отношению к конкуренту;
3. действующей стратегии (под стратегией в данном случае понимается установление приоритетов и распределение ресурсов между видами деятельности и услугами).

Если линия возможностей удовлетворяет высшее руководство (позволяет достичь общих целей), то составляется текущий план, если нет (например, набор видов деятельности уязвим или *управляющие* претендуют на достижение темпов роста, превышающих линию перспектив) - изменяется набор видов деятельности (появляется необходимость в смене действующей стратегии на новую и закреплении ее в стратегическом плане).

В указанных системах управления:

1. появляется сложная дополнительная функция - прогноз поведения окружения и анализ функционального потенциала предприятия;
2. кроме оперативного и опережающего (текущего), используется стратегический контроль, помогающий определить необходимость смены самих целей предприятия.

Системы управления выбором стратегических позиций отличаются от систем стратегического планирования тем, что в них планируется не только стратегия, но и изменение организационного потенциала фирмы: способы осуществления научно-исследовательских и опытно-конструкторских *работ*, маркетинга, производства, общего управления, повышение квалификации персонала и т. д.

Эти системы управления рекомендуется внедрять тогда, когда изменения во внешней среде неизбежны, становятся более быстрыми или осуществляются постоянно.

В указанных случаях *менеджер* уже не может использовать прежние аналогии и экстраполяцию, поэтому происходит обесценивание управленческого опыта. Поскольку изменение возможностей может предполагать изменение организационной структуры, самих внутренних функциональных возможностей, то рекомендуется реализовывать стратегическую цель с помощью программ, осуществляемых специально созданной группой сотрудников. Эта *группа* (*команда*) должна подчиняться непосредственно высшему руководству.

Особенность этих систем управления заключается в том, что помимо стратегических целей *фирма* реализует и текущие цели в рамках текущих (годовых) планов и о необходимости изменения уровня указанных целей сигнализирует опережающий *контроль*.

На сегодняшний день это наиболее популярные системы управления: периоды относительно долгого развития фирм (3-10 лет) в рамках долгосрочного планирования прерываются относительно короткими радикальными изменениями (стратегические планы).

Теория систем управления на основе гибких решений только формируется. Ее появление вызвано тем, что многие задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Это соответствует наиболее высокому уровню нестабильности внешней среды. Многие зарубежные и отечественные предприятия время от времени интересуются названными системами, когда сталкиваются с трудностями в осуществлении новых стратегий, причем наиболее часто используются системы управления на основе ранжирования стратегических задач (США, Япония). Эти системы целесообразны только в том случае, когда принцип предвосхищения новых задач становится непригодным, а события развиваются так быстро, что невозможно заранее подготовиться и вовремя принять необходимые решения. В такой ситуации выполняется следующий комплекс *работ*.

1. Ведется постоянное наблюдение за рынком, техническими тенденциями, социальными, общеэкономическими, политическими факторами (мониторинг на всех рабочих местах, если возможен хоть какой-то контакт с внешней средой - потребителем, поставщиком, конкурентом и т. д. ).
2. На основе анализа полученной информации оценивается степень срочности решений (высшее руководство при этом ставится в известность либо на регулярных совещаниях, либо по мере обнаружения проблемы - по специально созданным для этого коммуникационным каналам).
3. Высшее руководство определяет степень срочности задач:
   * срочные задачи - требуют немедленного рассмотрения;
   * важные задачи средней срочности - могут быть решены в пределах следующего планового цикла (включаются в текущий план);
   * важные, но несрочные задачи - ставятся на особый текущий контроль;
   * не заслуживающие внимания задачи - не подлежат дальнейшему рассмотрению.
4. Для срочных задач составляются программы, которые реализуются специально созданными вне рамок существующей организационной структуры группами людей. Эти команды обладают правом принятия окончательного управленческого решения (стратегии) и его реализации. Решения и указания данной группы людей - основная цель (приказ) для любого подразделения или функции предприятия.
5. Принятие решений контролируется высшим руководством только с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.
6. Список проблем и их приоритетность постоянно пересматривается и обновляется.

Тем не менее часто бывает так, что не все проблемы очевидны и конкретны на данный момент времени (сильные сигналы). Существуют и неточные ранние признаки проблем, иначе называемые слабыми сигналами: нельзя с уверенностью определить, где и когда проблемы возникнут и какую примут форму. Слабые сигналы со временем крепнут и превращаются в сильные сигналы. Но не всегда *фирма* может дожидаться сильного сигнала для подготовки к реагированию на проблему. В таких условиях целесообразны системы управления *по* слабым сигналам. Последовательность действий в этих системах соответствует нарастанию силы сигнала:

1. наблюдение за внешней средой (выявление слабых сигналов путем мониторинга);
2. определение силы сигнала;
3. снижение внешней уязвимости;
4. повышение гибкости внутри предприятия;
5. предварительные планы и меры;
6. практические мероприятия (сильные сигналы).

Действия, направленные на повышение гибкости и снижение внешней уязвимости, производятся постоянно, чтобы *по* возможности не допустить наступления событий, требующих дополнительных мер.

В этих системах управления обосновано использование сценарного планирования. При появлении ранних признаков *по* слабым сигналам формируются варианты развития событий - сценарии (очень часто для этого используются макроэкономические модели). Для каждого сценария разрабатывается своя стратегия. *По* мере усиления сигнала и выявления конкретного варианта развития событий реализуют необходимую (заранее разработанную) стратегию. Таким образом, у фирмы в каждый момент времени имеется *портфель* сценариев и стратегий.

Теория управления *по* слабым сигналам только формируется, и практический *опыт* ее применения имеется только у крупных концернов (чаще всего работающих в нефтеперерабатывающей отрасли). В рамках компаний средних размеров эти системы практически не востребованы из-за ограниченности финансовых ресурсов и, следовательно, невозможности диверсификации бизнеса.

Ряд сигналов *по* тем или иным объективным или субъективным причинам может ускользать от наблюдения. В результате возникает стратегическая неожиданность. Условия считаются неожиданными, если:

* проблема в процессе управления возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
* появляются задачи, не соответствующие прошлому опыту управления;
* проблема может привести к крупному финансовому ущербу или банкротству;
* принятие управленческих решений не соответствует существующему порядку.

Для таких условий пригодны только системы управления в условиях неожиданностей. Их основу составляют коммуникационные сети для чрезвычайных ситуаций: внутренняя структура предприятия временно разрушается и осуществляется управление оперативными группами. Они формируются заранее из сотрудников различных подразделений. *Координация* *работ* при этом возлагается непосредственно на высшее руководство. Управление в условиях неожиданных событий часто используется как обязательная составляющая проектного менеджмента.

**Контрольные вопросы:**

1 Особенности стратегического менеджмента в сфере услуг.

2 Концепции стратегического менеджмента в сфере услуг.