

Организационно-методические основы формирования системы стратегического управления организацией в сфере услуг

Р.Г. Маннапов,

д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента, Уфимский государственный университет экономики и сервиса (450078, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Чернышевского, д. 145; e-mail: mannapovrais@mail.ru)

Л.А. Берешева,

канд. экон. наук, директор, филиал в г. Салават, Уфимский государственный университет экономики и сервиса (453260, Россия, Республика Башкортостан, г. Салават, ул. Ленина, д. 32; e-mail: lyu5726@yandex.ru)

Аннотация. Рассмотрены факторы и требования, определяющие развитие сервисных организаций в инновационных условиях. Раскрыты ключевые компоненты и процессы современного управления организацией, особо выделено фундаментальное значение интеграционности действий. Обоснованы концептуальные составляющие системы стратегического управления обновлением организации в сфере услуг.

Abstract. The factors and requirements that determine the development of service organizations in innovative conditions are considered. The key components and processes of modern management of organization are disclosed. The fundamental significance of integration processes is specially noted. The conceptual components of the strategic management system of the service organization renewal are grounded.

Ключевые слова: сфера услуг, стратегическое управление, интеграция, инновационное развитие, обновление организации.

Keywords: service industries, strategic management, integration, innovation growth, organization renewal.

Отечественная сфера услуг сегодня – это специфический сектор общественного производства, представляющий собой открытую, широко разветвленную, многозвенную, сетевую социально-экономическую систему, включающую множество специализированных, разнопрофильных, комбинированных, комплексных организаций (предприятий, компаний, фирм, учреждений) различных отраслей, форм собственности, размеров, масштабов и видов деятельности. Эта сфера характеризуется многоаспектными свойствами, функциями, ресурсами, организационно-экономическими отношениями, обусловленными самой “природой” различного рода услуг, разнообразием их предназначения, полезности и ценности для потребителей (как индивидуальных, так и корпоративных), а также присущими особенностями трудовых и сервисных процессов. (Специфика функционирования сферы услуг обстоятельно освещена в монографии [1]).

В настоящее время в сфере услуг активизируется инновационная деятельность, происходят инновационные процессы различной степени интенсивности, генерируются и осуществляются разнообразные организационные, маркетинговые, продуктовые, сервисные, технологические нововведения. Очевидно, что последовательное инновационное развитие сферы услуг диктуется, прежде всего, действием общих закономерностей общественного прогресса. Вместе с тем, проявляется ряд закономерностей и особенностей инновационного продвижения сферы услуг на нынешнем этапе, оказывающих заметное влияние на темпы прогрессивных изменений [2]. Изучение характерных тенденций и процессов, происходящих в сфере услуг в последние годы, позволило выявить появившиеся проблемы и определить системные составляющие её развития в инновационных условиях [3].

Между тем, до настоящего времени остаётся актуальной научная задача улучшения управления организациями рассматриваемой сферы (сервисными организациями) в соответствии с современными требованиями обновления деятельности и повышения конкурентоспособности.

На современном этапе общественных преобразований и развития управленческой мысли наиболее эффективным способом долговременного выживания и существования различных организаций практически единодушно различными учёными и специалистами признаётся стратегическое управление. В экономической литературе имеется множество содержательных научных работ, посвящённых определению понятийного аппарата и рассмотрению разнообразных вопросов стратегического управления на тех или иных уровнях народного хозяйства. Осветить в данной статье даже малую часть трактовок при формулировании категории “стратегическое управление” не представляется возможным, поэтому считаем целесообразным сделать акцент лишь на одном, сравнительно редко упоминаемом в дефинициях признаке – интеграционности (элементов, возможностей, действий). Именно интеграционность и системность способны повысить результативность стратегического управления.

Проводимые нами исследования показывают, что в сфере услуг стратегическое управление находит определённое применение в крупных прогрессивных компаниях и не приобрело требуемого признания в большинстве средних и малых предприятий, что объясняется недостаточным методическим обоснованием осуществления процессов назревших изменений и системного обновления жизнедеятельности.

Формирование стратегического управления требует учёта множества внешних и внутренних факторов, влияния различных тенденций

и изменяющихся условий функционирования, использования новых возможностей.

Как известно, функционирование сервисных организаций в значительной мере определяется разнообразными факторами регионального и местного значения: размером территории, численностью и плотностью проживания населения; особенностями развития отраслей экономики и социальной сферы; уровнем деловой активности и платежеспособности населения и бизнеса; состоянием различных видов инфраструктуры (инженерной, коммунальной, транспортной, логистической, торговой, информационной и др.); профессионально-квалификационным уровнем трудовых ресурсов; привлекательностью предпринимательского климата; менталитетом, сложившимися традициями населения; и другими.

Кроме того, на деятельность и развитие организаций сферы услуг неизбежно оказывают влияние общеэкономические, финансовые, социальные, общественно-политические факторы, а также активизирующийся научно-технический прогресс.

Наряду с обозначенными внешними факторами, эффективное функционирование и развитие сервисных организаций в гораздо большей степени обуславливается целым рядом внутренних факторов, среди которых важнейшими являются: существующая система производства, исполнения, предоставления услуг и реагирования на изменяющийся спрос потребителей (клиентов, заказчиков, покупателей); организационная структура; особенности специализации, концентрации, кооперирования и комбинирования видов деятельности и услуг; размеры организаций и структурных подразделений; территориальная разветвлённость сети обслуживания; состав и компетенции персонала; инновационный потенциал; объёмы располагаемых материальных и финансовых ресурсов; организационная культура; профессиональный уровень руководителей; наличие обоснованной стратегии [1].

Формирование стратегического управления в сервисных компаниях требует выполнения следующих общих организационно-управленческих требований: всесторонний учёт факторов внешней среды; внутренняя согласованность взаимосвязей и взаимоотношений всех структурно-функциональных элементов; сбалансированность различных видов ресурсов; приоритетность развития персонала; гармоничная совместимость стратегии с организационной культурой; формирование и укрепление конкурентных преимуществ; рациональное сочетание системного и ситуационного подходов в управлении процессами жизнедеятельности.

Авторские исследования свидетельствуют, что в инновационных условиях развитие сервисных компаний должно выстраиваться посредством реализации совокупности следующих принципиальных положений: 1) оперативное и гибкое реагирование на изменяющийся спрос потребителей; 2) рациональная диверсификация видов деятельности и услуг на основе комплексного учёта их специфики; 3) тотальное повышение качества услуг, реальное воплощение истинной клиентоориентированности; 4) формирование инновационной организационной культуры; 5) стратегическое развитие человеческого

капитала, раскрытие и включение интеллектуального потенциала персонала; 6) открытость для внешних научно-технических и организационно-управленческих нововведений; 7) создание системы управления знаниями; 8) стимулирование творчества, инициатив, креативности сотрудников и широкая генерация инноваций; 9) консолидированное взаимодействие с региональными и муниципальными органами управления, научными и учебными учреждениями, различными структурами территориального сообщества [3]. Однако при этом менеджмент организаций безусловно обязан всесторонне учитывать наблюдаемые и возможные перемены.

Современная глобализация, возрастающие потребности общества, научно-технический прогресс, геополитические процессы и усиливающаяся конкуренция порождают различные изменения в функционировании организаций, в том числе и сервисных. Изменения неизбежны и происходят постоянно с той или иной периодичностью. Они часто необходимы, поскольку диктуются требованиями повышения продуктивности и эффективности деятельности. В нынешней нестабильной социально-экономической обстановке многие организации находятся в процессах каких-либо значительных или малосущественных изменений. Вместе с тем, прогрессивные изменения должны происходить непрерывно, иначе способности организации к выживанию и развитию ставятся под угрозу. При этом могут наблюдаться как частичные адаптивные – тактические организационно-управленческие изменения, так и стратегические. Последние относятся к разряду сложных многовариантных нелинейных процессов, событий и решений и потому характеризующихся высокой степенью неопределённости. Конечной целью стратегических изменений выступает самообновление организации в соответствии с требованиями внешней среды.

В процессах развития и обновления сервисных организаций в связи с происходящими внешними и внутренними изменениями неизбежно появляются различные проблемы, в числе которых есть и простые, и сложные. Те или иные организационные, структурные, экономические, финансовые, социально-психологические, технологические и другие проблемы вызывают разбалансированность, дезинтеграцию, что в свою очередь порождает новые проблемы, являющиеся следствием дезинтеграции. Это происходит в связи с тем, что подсистемы организации не всегда изменяются синхронно. Поэтому роль руководства организации, по выражению И. Адизеса, “заключается в руководстве изменениями, в осуществлении интеграции для решения проблем, вызванных изменениями, и в подготовке системы к противодействию следующей дезинтеграции, которую вызовет очередное изменение” [4, с. 356]. Данное высказывание видится чрезвычайно актуальным для формирования стратегического управления в сфере услуг. Вместе с тем, следует заметить, что практическое приложение изложенного вывода требует соответствующего профессионального уровня управленческой деятельности, которое, к сожалению, не во всех компаниях присутствует.

Решение проблемы самообновления организации нуждается в изучении и учёте страте-

гических возможностей его осуществления. Для выяснения и осознания стратегических возможностей компании зарубежными исследователями предлагается рассматривать три категории факторов: ресурсы, процессы и приоритеты. «Вместе взятые эти возможности играют ключевую роль в оценке того, что компания может и, что важнее, чего не может достичь» [5, с. 142].

Представляется, что группа факторов, отражающих приоритеты, является исключительно важной для сервисных компаний, причём как в стратегическом, так и в тактическом аспекте. Актуальная задача состоит в том, чтобы менеджеры и сотрудники всех уровней и звеньев организации чётко представляли себе первостепенные дела, задания, результаты, на которых должно фокусироваться внимание как в текущей деятельности, так и в перспективе и, более того, умели сами расставлять приоритеты, которые согласуются со стратегическими направлениями развития и обновления. При этом чрезвычайно важным становится достижение общего, коллективно разделяемого видения ценностей, стратегии и курса действий. Формирование коллективного представления о целях и приоритетах позволяет создать общий психологический настрой на реализацию стратегических вопросов, на которых должны быть сосредоточены задачи и действия. Тем самым формируется интеграционность персонала, деятельности и развития, что имеет методологическое значение для стратегического управления организацией в современных условиях.

В исследованиях С. Кови [6] определяется, что процесс самообновления должен включать в себя сбалансированное обновление четырёх измерений: физического, духовного, интеллектуального и социально-эмоционального. Применительно к организации физическое измерение выражается в экономических терминах. Интеллектуальное или психологическое измерение отражает репутацию компании, уровень развития и то, как она использует способности каждого работника. Социально-эмоциональное измерение отражает отношения между сотрудниками. А духовное измерение связано с осознанием смысла деятельности организации через определение её предназначения, миссии, через её цельность. «Хотя важным является обновление каждого из этих измерений, наиболее эффективным этот процесс становится тогда, когда он разумно сбалансирован и затрагивает все четыре измерения» [6, с. 322]. Данное суждение подтверждает необходимость внутренней интеграции организации, нацеленной на обновление своей жизнедеятельности.

Известный зарубежный учёный Г. Минцберг подчёркивает, что интеграция выходит далеко за рамки отдельных управляющих: «Использование «коллективного разума» – серьёзный вызов, стоящий перед современными организациями, например, в процессе создания стратегий, развития культуры и сообщества» [7, с. 204]. Бесспорным видится сложившееся общественное суждение о том, что разработка и реализация стратегии и формирование внутренней культуры любой организации должны стать плодом коллективного труда творческих и динамичных сотрудников и менеджеров. Только в

таком случае можно рассчитывать на повыше- ние эффективности жизнедеятельности организации как в текущем периоде, так и в перспективе.

Во всём многообразии вопросов успешного функционирования, обновления, обеспечения конкурентоспособности и стратегического развития любой организации чрезвычайно важная роль принадлежит организационной (корпоративной) культуре. Организационная культура – это всегда особая, можно сказать уникальная комбинация из свода принципов, отношений, процессов, ценностей, идеалов, приоритетов, оценок, существующих внутри компании, на которые опираются и которые проповедают сотрудники. В соответствии с созданной внутренней культурой формируются преимущественные способы действий и решения различного рода проблем. Труднопереоценимая роль в создании инновационной организационной культуры принадлежит высшему руководству организации, способному к стратегическому мышлению и управлению.

Культура в организациях может иметь различные характеристики, быть формализованной и чётко осознаваемой в прогрессивных компаниях, но зачастую остаётся абстрактной, нерегламентированной, стихийно проявляющейся. Последнее, к сожалению, наблюдается во многих организациях сферы услуг, что свидетельствует о недопонимании управляющими всей ценности инновационной организационной культуры, что в свою очередь тормозит обновление всей жизнедеятельности компании в изменяющихся условиях.

Современные требования к управляющим сервисными организациями, ориентированным на стратегическое управление, предполагают наличие высокого уровня знаний, способности к интеграции людей, их действий и различных подсистем компании, умение учитывать множество происходящих и назревающих изменений и проблем, способности глубокого анализа и синтеза, индукции и дедукции, сплава концептуальности, проактивности и интуитивности принимаемых решений и их реализации.

Сегодня не требуется доказательств, что уникальные способности талантливых сотрудников, включая адаптивность, творчество, инновационность, высококомпетентное выполнение работ и предоставление услуг, становятся существенным вкладом в укрепление конкурентоспособности сервисной организации. Эффективное управление персоналом – это и наука, и искусство, специфическое слияние которых создаёт своеобразную ценность. Не случайно «один из основных плюсов конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, состоит в том, что такое преимущество не поддаётся имитации» [8, с. 82]. Это чрезвычайно важно для создания системы стратегического управления.

При этом необходимо иметь в виду, что по многим новым технологиям, перспективным разработкам, информационно-коммуникационным услугам больше знаний и умений имеют молодые люди, нежели пожилые сотрудники. «Индивидуальность, персонификация, самостоятельность и другие аспекты формирующейся культу-

ры, характерные для представителей молодого поколения, – вовсе не теоретические конструкции, а реалии” [9, с. 231]. И это важно использовать при выработке и реализации стратегических действий.

Формирование стратегического управления вызывает необходимость гибкого и взвешенного управления работниками интеллектуального труда, каковых в организациях сферы услуг значительное количество. Творческие, талантливые сотрудники требуют особого подхода, они не приемлют понуканий, жёсткого контроля и однозначных оценок их вклада. Поскольку одно-единственного универсального критерия оценки эффективности интеллектуального труда не существует, то – “организации необходимо решить какие критерии применять в каждой конкретной ситуации” [10, с. 76]. Руководители коллективов, занятых интеллектуальным трудом, должны быть способны сами выполнять интеллектуальную работу, более того – им необходимо выступать в качестве “играющих тренеров” в этой деятельности. Только так можно рассчитывать на эффективное взаимодействие и плодотворные результаты, в том числе и при разработке системы стратегического управления.

В условиях инновационного обновления жизнедеятельности организаций в сфере услуг ключевое значение приобрела необходимость существенного увеличения в них объёмов новых знаний в различных областях экономики, технологий, менеджмента, финансов, информатизации, социологии, психологии и др. Именно знания, причём как собственные, накопленные в процессе функционирования, так и привнесённые извне из различных источников, в том числе посредством взаимосвязей с партнёрами, поставщиками, потребителями, посредниками, конкурентами, государственными и общественными структурами, НИИ и ВУЗами, становятся предтечей различного рода инноваций. Трансформация и интеграция определённой части знаний создаёт объективную основу для разработки стратегических направлений действий конкретных прогрессивных или перспективных технологий, видов продукции (услуг, товаров), организационных или технологических нововведений, что в свою очередь формирует соответствующие компоненты обновления и повышения конкурентоспособности организации.

Задачи приобретения, генерации, накопления, капитализации, структурирования, обновления и использования тех или иных знаний в сервисных организациях пока не получили полноценной реализации, поскольку не являются однозначно ясными и прозрачными, так как наряду с формализованными знаниями существуют и разнообразные неформализованные, которым сегодня уделяется всё возрастающее внимание. Огромное значение неформализованным знаниям, присутствующим на уровне индивидуумов, придаётся в японских компаниях [11]. При учёте неформализованных знаний имеется в виду разнообразие или некоторая совокупность субъективных навыков, опыта, умений, ценностей, идеалов, восприятий, рефлексов, предчувствий, представлений, озарений, умозрительных построений, интуитивных действий конкретных людей. Причём неформализованные знания могут быть присущи и проявляться как у руководи-

телей различного уровня, так и у рядовых сотрудников. Это весьма характерно для организаций в сфере услуг, что отмечалось в одной из научных статей [3, с. 28].

Исследователи отмечают, что формализованное знание может быть легко обработано компьютером, передано электронными средствами связи или сохранено в соответствующих базах данных. “Но субъективная и интуитивная природа неформализованного знания затрудняет процесс передачи и восприятия его любым образом – систематически или логически” [11, с. 17]. Тем не менее, необходимо признать, что сегодня самой важной составляющей процесса создания содержательной системы знаний в организациях сферы услуг является эффективное синтезирование и адекватная трансформация неформализованных знаний в формализованные в той или иной степени, причём таким образом, чтобы затруднить заимствование их конкурентами или другими нежелательными третьими лицами. В связи с этим прослеживается потребность в грамотном управлении знаниями.

Согласно видению двух ответственных учёных, управление знаниями – это: образ мышления; система взглядов и принципов, обеспечивающих наращивание интеллектуального потенциала и инновационной активности; соответствующие организационные системы; новая область применения организационных механизмов, управленческих приёмов и экономических стимулов; стратегия организации, ориентированная на рост интеллектуального капитала; комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, использования новых информационных технологий [12]. Тем самым определяется, что это сложная комплексная задача, решение которой требует компетентных подходов. Однако, следует иметь в виду, что постановка работы по управлению знаниями во-многом зависит от конкретных особенностей каждой организации, что несомненно будет заметно проявляться в сфере услуг.

Таким образом, исходя из изучения современных тенденций и собственных представлений, считаем, что стратегическое управление в современной сервисной организации должно предусматривать наряду с общепринятой выработкой целей, приоритетов, предпочтительной траектории, направлений и параметров развития на основе располагаемых ресурсов и выбранных средств их достижения, – исключительно важную необходимость создания внутренней интеграции и стратегических возможностей для осуществления системных и ситуационных решений по своевременному динамичному обновлению и гибкому приспособлению деятельности к изменяющимся запросам потребителей услуг, условиям конкуренции, общественным процессам для обеспечения стабильной жизнедеятельности в обозримой перспективе.

На рис. 1 представлена схема формирования системы стратегического управления обновлением организации в сфере услуг, разработанная авторами, которая наглядно иллюстрирует изложенные выше в данной статье аспекты, соображения и обоснования.

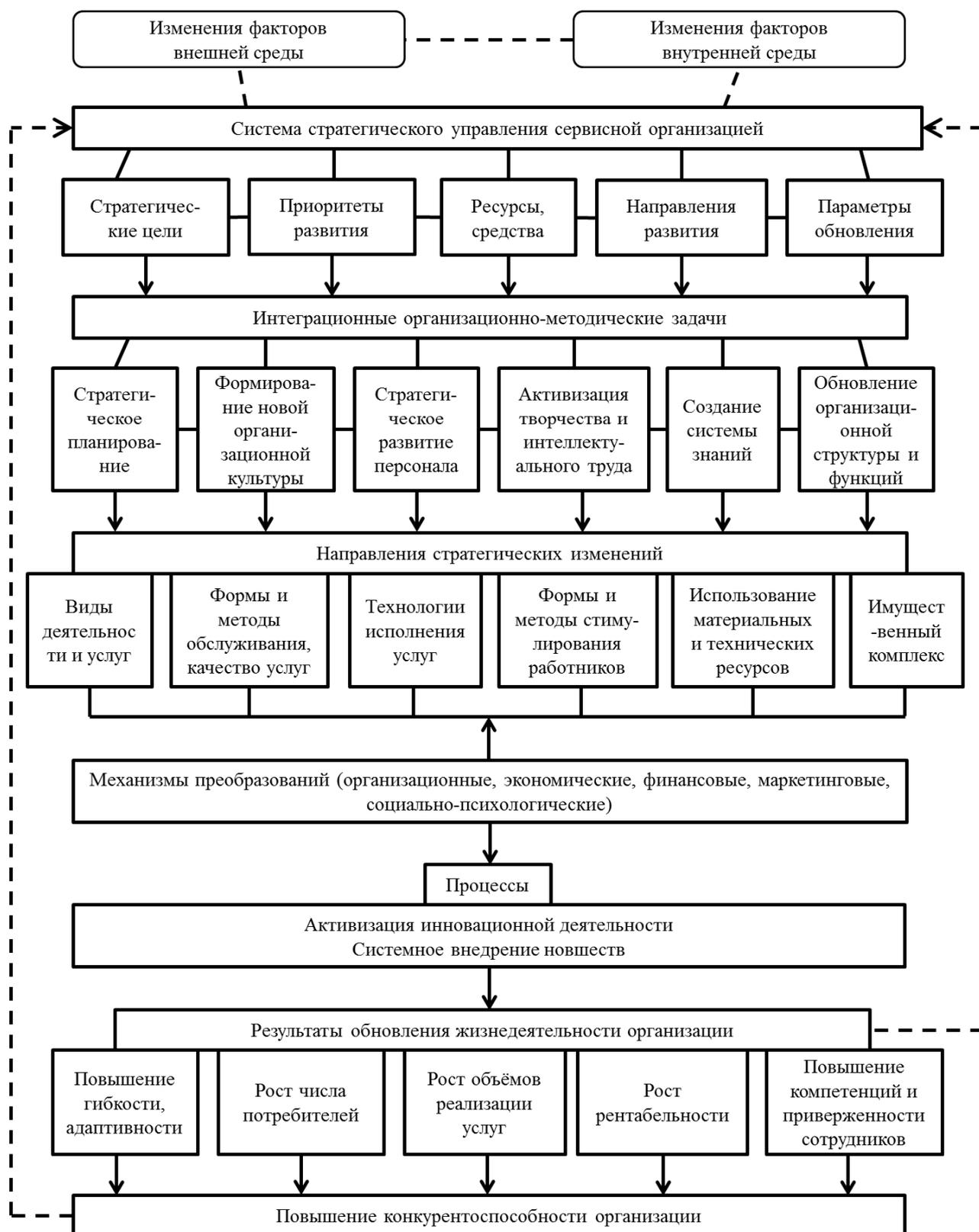


Рис. 1. Концептуальная схема формирования системы стратегического управления обновлением организации в сфере услуг.

Стратегическое управление организацией в сфере услуг должно включать в себя практическую реализацию следующих фундаментальных организационно-методических задач:

- стратегическое планирование на основе анализа, предвидения, прогнозирования, причём не только потребительского спроса, ресурсов, средств и мероприятий, но и трудностей, осложнений проблем, угроз, рисков, а также определение адекватных противодействующих, устраняющих, смягчающих или корректирующих процессов;

- интеграция всех подсистем организации (кадровых, экономических, технологических, материальных, сервисных, финансовых), а также социально-психологических, духовно-нравственных и чувственно-эмоциональных аспектов и процессов жизнедеятельности групп сотрудников;

- совершенствование организационной структуры организации, поскольку она определяет поведение компании и её стратегию, и поэтому должна соответствовать стратегическим целям, приоритетам и задачам;

- создание стратегических возможностей на основе формирования инновационной организационной культуры, укрепления и развития профессиональных компетенций творчества, динамических способностей руководителей и сотрудников, сбалансированности коллективных усилий;

- формирование системы знаний, стимулирование интеллектуального труда, активизация инновационной деятельности.

Следует акцентировать внимание на необходимости комплексного, интегрированного подхода к осуществлению организационно-методических задач и реализации направлений стратегических изменений.

Для реального осуществления стратегического управления обновлением сервисной компании потребуется определённый алгоритм, включающий выполнение ряда логических, объективно необходимых этапов, обеспечивающих научную обоснованность и методическую последовательность действий и решений. К ним относятся: 1) определение общей стратегии обновления организации; 2) формирование компетентной инициативной команды, способной осуществить подготовку и проведение преобразований; 3) изучение ситуации, внешних и внутренних факторов и проблем, определение сильных и слабых сторон организации, возможностей, угроз и рисков в сложившихся условиях; 4) определение видов, объемов и степени стратегических изменений по направлениям обновления; 5) разработка альтернативных вариантов преобразований и выбор наиболее эффективного, составление программного документа; 6) ресурсное обеспечение стратегических изменений; 7) разработка и внедрение механизмов преобразований; 8) практическая реализация программы действий; 9) анализ и оценка хода и результатов преобразований; 10) корректировка изменений.

Все вышеназванные этапы важны, тесно связаны между собой и являются неотъемлемыми звеньями системы действий по стратегическому обновлению деятельности компании.

В завершении нужно подчеркнуть, что обновление жизнедеятельности организации в сфере услуг должно осуществляться интегрированным взаимодействием компетентного руководства и креативного персонала. В процессе и результате обновления организации неизбежно будет происходить стратегическое развитие сотрудников, которые в свою очередь станут ещё более способными творить успешное будущее своей компании. Эту взаимообусловленность можно рассматривать как своеобразную закономерность обновления и развития прогрессивных организаций.

Представленные в данной статье организационно-методические основы формирования системы стратегического управления использованы в практической деятельности ряда компаний в сфере услуг города Салават Республики Башкортостан.

Библиографический список:

1. Маннапов Р.Г., Берешева Л.А. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг: научные основы формирования и развития. М.: МАКС Пресс, 2011. 176 с.
2. Маннапов Р.Г. Закономерности, особенности и проблемы развития инновационной деятельности в сфере услуг региона // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 32. С. 2-8.
3. Маннапов Р.Г. Ключевые составляющие инновационного развития сферы услуг // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 11. С. 22-30.
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации; пер. с англ. СПб: Питер, 2013. 384 с.
5. Кристенсен К., Оллворт Дж., Диллон К. Стратегия жизни; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 242 с.
6. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности; пер. с англ. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014. 378 с.
7. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента; пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 288 с.
8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
9. Прахалад К., Кришнан М. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; Издательство Юрайт, 2012. 258 с.
10. Дейвенпорт Т. Зарабатывая умом. Как повысить эффективность деятельности работников интеллектуального труда; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2011. 304 с.
11. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2011. 384 с.
12. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление интеллектуальными активами: концептуальный подход // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8. С. 56-65.