

УДК 338.46:005.52

**С.Б. Алексеев, Н.И. Алексеева, Н.В. Ващенко**

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, email: alekseeva\_n\_i@mail.ru

## **ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

**Ключевые слова:** сфера услуг, предприятие, стратегия, обоснование, механизм.

Целью статьи является определение сущности и разработка концептуальных положений обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг. При проведении исследования использованы методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, системного и комплексного анализа. В статье выделены современные особенности функционирования сферы услуг, которые определяют требования к обоснованию стратегий развития предприятия, обоснована необходимость разработки и определены генеральные и базовые деловые стратегические альтернативы, из которых предприятие сферы услуг сможет путем комбинации составить стратегический портфель. Предложены принципы и научные подходы к разработке стратегий развития предприятия сферы услуг, усовершенствован механизм обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг, который, в отличие от существующих, включает аналитическую фазу, фазу целеполагания и стратегическую фазу, что позволяет сформировать стратегический портфель предприятия сферы услуг.

**S.B. Alekseev, N.I. Alekseeva, N.V. Vashenko**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, email: alekseeva\_n\_i@mail.ru

## **SUBSTANTIATION OF STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE SERVICE SECTOR ENTERPRISE**

**Keywords:** service sector, enterprise, strategy, substantiate, mechanism.

The purpose of the article is to determine the essence and develop conceptual provisions for substantiating the development strategies of an enterprise in the service sector. During the research, methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and complex analysis has been used. The article distinguishes the modern features of the functioning of the service sector, which determine the requirements for substantiating enterprise development strategies, it's substantiates the need to develop and defines general and basic business strategic alternatives, from which a service sector enterprise can, by combination, make up a strategic complete. The principles and scientific approaches to the development of strategies for the development of a service sector enterprise are proposed. The mechanism for substantiating the development strategies of a service sector enterprise, which, unlike the existing ones, includes an analytical phase, a goal-setting phase and a strategic phase has been improved, which makes it possible to form a strategic complete of a service sector enterprise.

В настоящее время экономика Донецкой Народной Республики, несмотря на кризисные явления, экономическую и политическую нестабильность, продолжает восстановление и развитие. О наращивании темпов развития экономики ДНР свидетельствует рост объемов промышленного производства в 2022 году в металлургии, машиностроении, пищевой промышленности. При этом, производство потребительских товаров длительного пользования увеличилось на 11,2%, краткосрочного пользования – на 6,5%. Интенсивное развитие прослеживается и в сфере услуг, в частности, объем реализованных

платных услуг населению в 2022 году возрос на 13,5%, а оборот предприятий оптовой торговли в сопоставимых ценах увеличился по сравнению с 2021 годом на 9,1% [1].

С ростом объемов производства увеличивается и количество предприятий сферы услуг, растет ассортимент предлагаемых услуг, а также возрастает конкуренция. Немалую роль в усилении конкуренции между предприятиями сферы услуг играет цифровизация экономики и необходимость снижения цен на многие традиционные услуги. В условиях высокой степени неопределенности факторов внешней среды и бы-

строй их изменчивости, предприятия сферы услуг для обеспечения своего выживания и развития в долгосрочной перспективе должны использовать научно обоснованные инструменты стратегического управления, поскольку только концепция стратегического управления позволяет предприятию эффективно адаптироваться к быстрым изменениям факторов окружения, обосновывать стратегические долгосрочные цели, разрабатывать и реализовывать стратегии развития, позволяющие достичь устойчивых конкурентных преимуществ, желаемых финансовых и социальных результатов. При этом, несмотря на широкое освещение в современной экономической литературе, концепция стратегического управления применительно к предприятиям сферы услуг до конца не разработана, требуют уточнения многие аспекты формирования и реализации стратегий развития предприятия сферы услуг, что делает дальнейшие исследования в данном направлении целесообразными.

### **Цель исследования**

Целью статьи является определение сущности и разработка концептуальных положений обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг.

### **Материал и методы исследования**

Объектом исследования является процесс обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг. Информационной базой исследования послужили научные труды таких отечественных и зарубежных ученых, как Н.В. Банникова [2], В.И. Беляев [3], Е.К. Ведерников [4], Т.С. Вологжина [5], Л.В. Леонтьева [6], П.А. Кошкина [7], Ю.Ю. Поликарпов [8], Е.В. Селяев [9], Г.Р. Таишева [10], В.А. Филатова [11]. В процессе исследования были использованы: методы анализа и синтеза (для определения генеральных и базовых деловых стратегических альтернатив предприятия сферы услуг), индукции и дедукции (для выделения и группировки современных особенностей функционирования сферы услуг), системного и комплексного анализа (для разработки механизма обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг).

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В условиях активного развития сферы услуг и повышения ее роли в экономике Донецкой Народной Республики усиливается значение использования научно обоснованных подходов к обоснованию стратегий развития предприятия сферы услуг. В последнее время в сфере услуг произошли значительные трансформации, связанные с инновациями в области внедрения цифровых и информационно-коммуникационных технологий, вследствие чего изменилась структура предприятий сферы услуг и сформировались новые требования к качеству и условиям предоставления услуги. Производство и предоставление услуг является достаточно уникальным по сравнению с производством и реализацией товаров и характеризуется тем, что потребитель не может заранее оценить качество услуги и когда приобретает услугу, он получает опыт относительно набора потребительских качеств, заложенных для него производителем [6, с.73]. Несмотря на то, что предприятия сферы услуг достаточно разнообразны и отличаются по типу производства, методам обслуживания, времени действия и видам деятельности (торговля, общественное питание, гостиничные, транспортные, бытовые, охранные, консалтинговые и т.д.) [7, с.96] для них характерны общие особенности функционирования.

При обосновании стратегии развития предприятия сферы услуг необходимо, прежде всего, учитывать современные особенности функционирования сферы услуг, которые заключаются в том, что:

- на рынке услуг функционируют в основном малые и средние предприятия, обладающие большой мобильностью;
- рынок услуг практически не подвержен монополизации, на нем всегда существует высокая конкуренция, о чем уже говорилось выше;
- рынок услуг является гибким и динамичным из-за быстрой изменчивости спроса и предложения на нем;
- любой целевой рынок предприятия сферы услуг имеет жесткую сегментацию и локальный характер, а также пространственную ограниченность целевых групп покупателей;

– услугам присуща высокая степень дифференциации и персонификации, что обуславливает инновационный характер и быстрое появление новых услуг;

– для сферы услуг характерна высокая скорость оборота капитала по сравнению с другими отраслями,

– учитывая неосвязаемость услуги, покупатель не может ее сравнить с аналогичными до приобретения [2, с.19-20];

– потребитель оценивает качество услуги субъективно, сравнивая ожидаемый и реально полученный результаты.

Данные особенности выдвигают достаточно высокие требования к обоснованию стратегий развития предприятия сферы услуг, которые заключаются в том, что при разработке стратегии следует особое внимание уделить анализу внешней и внутренней среды, учесть приоритетность стратегий дифференциации и ориентации на узком рыночном сегменте, а также лидерства в издержках, предусмотреть разработку и выбор стратегических альтернатив, включить в стратегический портфель стратегии создания и поддержки благоприятного имиджа предприятия сферы услуг. В любом случае разрабатываемая стратегия должна учитывать все особенности функционирования предприятия сферы услуг.

Сама стратегия представляет собой способ достижения цели, долгосрочный план достижения цели, систему мер для достижения цели [11, с.112], а цели предприятий сферы услуг, как и предприятий других отраслей, достаточно схожи между собой – рост объемов продаж, увеличение рыночной доли и завоевание лидирующей позиции на рынке, увеличение прибыли [10, с.68], укрепление имиджа предприятия, развитие персонала и др.

Немаловажным моментом при разработке стратегии развития предприятия сферы услуг является специфика их предоставления. Согласно международным стандартам качества ISO услуга включает внутреннюю производственную деятельность предприятия сферы услуг и непосредственное взаимодействие персонала предприятия с потребителями, что обуславливает персонифицированный характер предоставления услуги. Однако персонификация

часто снижает производительность оказания услуг [4, с.91] и требует жесткой регламентации взаимодействия персонала с клиентами. Более того, нередко случаи, когда качественная услуга может быть оценена потребителем негативно вследствие недостаточного уровня обслуживания, недостаточности предоставленной о данной услуге информации, низкого уровня профессионализма либо других ошибок персонала в процессе предоставления услуги. Следовательно, с учетом этой важнейшей особенности, значительно повышается значимость разработки стратегий повышения квалификации персонала предприятия сферы услуг.

При этом многие авторы отмечают, что не существует единой универсальной стратегии для всех предприятий сферы услуг, каждое предприятие обладает уникальными возможностями, да и сам целевой рынок уникален, что обуславливает уникальность процесса разработки стратегий развития для каждого предприятия, поскольку он зависит как от многих факторов внешней среды (положения предприятия на рынке, степени покупательской приверженности, политики поставщиков, действий и намерений конкурентов), так и от факторов внутренней среды (ресурсного потенциала предприятия, степени дифференциации и новизны предлагаемых услуг, квалификации персонала, стиля управления и т.д.) [3, с.157]. Тем не менее, не отрицая уникальности стратегического набора для каждого отдельного предприятия сферы услуг, необходима разработка базовых стратегических альтернатив, которые, как и главные стратегические цели предприятий сферы услуг, являются универсальными для всех предприятий и из которых каждое предприятие сможет разработать критерии выбора и осуществив выбор альтернатив, путем комбинации составить стратегический портфель.

Генеральными стратегическими альтернативами любого предприятия, в том числе и предприятия сферы услуг, являются стратегия ограниченного роста (рост планируется на основе предыдущих достижений) [8, с.291], стратегия роста (планируется интенсивный рост объемов продаж, рыночной доли,

прибыли и т.д.), стратегия сокращения (обновление, переориентация деятельности или ликвидация) и комбинированная стратегия, сочетающая элементы перечисленных.

При этом стратегия ограниченного роста, как правило, используется предприятием – новичком рыночных ниш на новом рынке, либо в условиях ориентации на узком рыночном сегменте, где интенсивный рост ограничен размерами самого сегмента. Ограничениями использования данной стратегии являются слабая позиция предприятия – новичка на рынке и ограниченность узкого сегмента, поскольку если на нем по любым причинам упадет спрос, предприятию некому будет предоставлять свои услуги.

Стратегия роста может представлять собой одну из стратегий концентрированного, интегрированного или диверсифицированного роста. Стратегии концентрированного роста предприятия сферы услуг связаны с предоставлением традиционных или новых услуг традиционному или новому рынку (аналогично известной матрице И. Ансоффа (товар-рынок)). Ограничениями использования данной группы стратегий роста могут служить организационные и финансовые сложности и высокий риск, связанные с предоставлением новой услуги, а также барьеры входа на новые рынки и высокая степень риска, связанного со сложностью точного прогноза реакции на предлагаемую услугу со стороны новых потребителей.

Относительно стратегий интегрированного роста следует отметить, что они связаны с приобретением или установлением контроля над всеми фирмами, стоящими между предприятием сферы услуг и его поставщиками, а также над всеми предприятиями, стоящими между предприятием сферы услуг и его потребителями. Любая из данных альтернатив требует значительных долгосрочных финансовых вложений. Учитывая, что большинство предприятий сферы услуг составляют малые предприятия, о чем уже было сказано выше, а также то, что любое предприятие сферы услуг в силу специфики своей деятельности непосредственно взаимодействует со своими потреби-

телями, использование стратегических альтернатив интегрированного роста предприятиями сферы услуг Донецкой Народной Республики не является в настоящее время целесообразным.

Стратегии диверсифицированного роста представляют собой группу стратегий, связанных с диверсификацией деятельности предприятия сферы услуг. В рамках отрасли это может быть диверсификация, сопряженная с основным видом деятельности (например, торговые предприятия открывают на своей торговой площади заведение общественного питания), либо диверсификация, не связанная с главным направлением деятельности (например, предоставление торговым предприятием транспортных, консалтинговых и других видов услуг). В любом случае, диверсифицированный рост позволяет расширить целевые рынки и сократить риски, связанные с уменьшением спроса на отдельных сегментах, но при этом диверсификация также требует большого объема долгосрочных инвестиций, что в современных условиях функционирования предприятий сферы услуг Донецкой Народной Республики достаточно затруднено.

Использование стратегий сокращения, которые заключаются в сокращении объемов предоставления услуг в связи с обновлением, переориентацией деятельности, либо ликвидацией предприятия в условиях современного развития сферы услуг ДНР тем более нецелесообразно.

Исходя из вышесказанного, оптимальной для предприятий сферы услуг Донецкой Народной Республики является группа стратегий концентрированного роста, которые целесообразно комбинировать. При этом, при достаточно ограниченном спросе, что обусловлено сокращением численности населения ДНР в последние годы и с учетом высокой конкуренции при разработке базовых стратегических альтернатив, отечественным предприятиям следует основное внимание сосредоточить на создании конкурентных преимуществ предлагаемых услуг, которые смогли бы обеспечить долгосрочное выживание и развитие на целевых рынках за счет занятия и удержания желаемой конкурентной позиции.



Рис. 1. Механизм обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг (разработано авторами)

Учитывая, что основными конкурентными преимуществами любой услуги, как и любого товара, являются цена и качество, а предприятие стремится к максимальному удовлетворению спроса потребителей и занятию лидирующей позиции на целевых рынках в качестве базовых деловых стратегических альтернатив предприятиям сферы услуг целесообразно предложить:

– во-первых, стратегию снижения цен на услуги по сравнению с конкурентами. Данную стратегию следует использовать в отношении услуг массового спроса, удовлетворяющих основные потребности населения, а также в усло-

виях ограниченной платежеспособности клиентов [5, с. 88]. Однако снижение цен при условии сохранения прибыли возможно только за счет снижения себестоимости услуг, что часто сказывается на их качестве и с другой стороны, ведение ценовой конкуренции всегда ограничивается ростом цен на сырье и материалы, рабочую силу, энергию, аренду и т.д., особенно на рынке, близком к абсолютной конкуренции, каковым является рынок услуг;

– во-вторых, стратегию повышения качества услуг, которая реализуется целевым сегментам с высоким уровнем платежеспособности и с высокими тре-

бованиями к качеству услуги. Несмотря на то, что повышение качества услуги, как правило, сопровождается увеличением ее себестоимости, а, следовательно, и цены, такая базовая стратегия повышает имидж предприятия и степень персонализации оказания услуг, что часто приводит к завоеванию лидирующей конкурентной позиции и увеличению финансовых результатов основной деятельности. Однако существенным ограничением использования данной стратегии выступает ограниченность целевых сегментов;

- в-третьих, стратегию ориентации на узком сегменте рынка за счет дифференциации услуг. Достоинством реализации данной стратегии является слабая конкуренция на узком сегменте рынка, а недостатком – узость сегмента (ограниченное количество потребителей, которые могут поменять предпочтения, что приведет к сокращению спроса);

- в-четвертых, стратегию расширения рынков, которая хотя и связана со значительными инвестициями в развитие и преодолением серьезной конкуренции, но при этом в случае успешной реализации может предоставить возможность расширения ассортимента предлагаемых услуг, создания предприятия сетевого формата и повышения диверсификации предоставляемых услуг, что значительно расширяет возможности получения дополнительных доходов;

- в-пятых, стратегию освоения новых видов услуг, которая предоставляет новые возможности охвата существующих и новых сегментов рынка, но связана с высокой степенью риска восприятия новой услуги традиционными и новыми клиентами, а также с большими финансовыми затратами на освоение. Данные стратегии являются базовыми и могут реализовываться как отдельно, так и в различных комбинациях на предприятиях всех направлений услуг.

При обосновании стратегий развития предприятий сферы услуг авторы современной экономической литературы рекомендуют использовать процессный, маркетинговый, поведенческий подходы [9, с. 200]. Использование процессного подхода обусловлено тем, что стратегическое управление само по себе представляет непрерывный про-

цесс стратегического анализа, обоснования стратегических целей, разработки и выбора стратегий и их реализации с постоянной корректировкой. Использование маркетингового подхода обусловлено ориентацией разрабатываемых и реализуемых стратегий на конечного потребителя (целевые рынки и их сегменты). Использование поведенческого подхода обусловлено тем, что реализуемые стратегии определяют экономическое поведение предприятия сферы услуг на целевых рынках.

Таким образом, предлагается механизм обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг (рис. 1).

К принципам обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг целесообразно отнести принципы научности (использование научно-обоснованных подходов при разработке стратегий), непрерывности (постоянная корректировка стратегий в соответствии с изменениями внешней среды), согласованности (все стратегии согласуются между собой и составляют единую систему), целевой ориентации (ориентация стратегии на достижение стратегических целей), экономической эффективности (результат реализации стратегий должен превышать затраты на их разработку).

Как видно из рисунка, предложенный механизм включает аналитическую фазу, в рамках которой осуществляется стратегический анализ внешней среды (макроокружение и микроокружение), а также внутреннего потенциала предприятия сферы услуг, фазу целеполагания, в рамках которой осуществляется обоснование генеральной, деловых и функциональных стратегических целей, а также стратегическую фазу, в рамках которой разрабатываются генеральные, деловые и функциональные стратегии развития и осуществляется их выбор на основе критериев согласованности, измеримости, достижимости, определенности во времени. Выбранные стратегии формируют стратегический портфель предприятия сферы услуг.

### Выводы

Таким образом, в статье на основе анализа современной экономической литературы выделены современные особенности функционирования сфе-

ры услуг, которые определяют требования к обоснованию стратегий развития предприятия сферы услуг. Установлено, что стратегия представляет собой способ достижения цели, систему мер для достижения цели, а цели предприятий сферы услуг, как и предприятий других отраслей, достаточно схожи между собой. Обоснована необходимость разработки и определены генеральные и базовые деловые стратегические альтернативы, из которых предприятие сферы услуг сможет путем комбинации составить стратегический портфель.

Предложены принципы разработки стратегий развития предприятия сферы услуг, а также обосновано использование в стратегическом планировании системного, процессного, маркетингового, поведенческого, адаптивного и ситуационного подходов. Усовершенствован механизм обоснования стратегий развития предприятия сферы услуг, который, в отличие от существующих, включает аналитическую фазу, фазу целеполагания и стратегическую фазу, что позволяет сформировать стратегический портфель предприятия сферы услуг.

#### *Библиографический список*

1. Социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики: итоги 2022 года. Официальный сайт Министерства экономического развития ДНР. [Электронный ресурс]. URL: <http://mer.govdnr.ru> (дата обращения 27.03.2023).
2. Банникова Н.В., Сериков С.С., Кобылина А.В. Особенности разработки стратегии развития предприятий сферы услуг в современных условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. № 1. С. 16-21.
3. Беляев В.И., Короткова М.В. Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 1 (123). С. 156-159.
4. Ведерников Е.К. Стратегия развития сетей предприятий сферы бытовых услуг // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2012. № 6 (78). С. 89-92.
5. Вологжина Т.С., Комарова О.С. Формирование стратегии развития предприятия малого бизнеса (на примере сферы услуг) // Актуальные вопросы современной науки: сборник статей по материалам X международной научно-практической конференции. Уфа: ООО «Дендра», 2019. С. 86-90.
6. Леонтьева Л.В. Сфера услуг как зона особого внимания // Экономика и управление. 2010. № 8 (58). С. 72-76.
7. Кошкина П.А. Разработка логистической стратегии развития сетевого формата предприятий сферы услуг // Логистика и управление цепями поставок: сборник научных трудов. 2019. № 3 (16). С. 94-99.
8. Поликарпов Ю.Ю. Стратегии развития предприятий малого бизнеса в сфере услуг // Менеджмент предпринимательской деятельности: материалы XVI международной научно-практической конференции. Симферополь: ИП Лавриненко Е.В. 2018. С. 290-293.
9. Селяев Е.В. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности на предприятиях сферы услуг // Инженерный вестник Дона. 2011. № 1 (15). С. 200-207.
10. Таишева Г.Р., Хисамутдинова, Г.Д. Стратегия развития предприятий в сфере услуг // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2008. № 1 (7). С. 68-70.
11. Филатова В.А. Формирование стратегии антикризисного управления и развития предприятий сферы услуг // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. 2011. № 6 (20). С. 111-118.