

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Розробка стратегії є базисним етапом для підприємств будь-якої сфери діяльності. Вона передбачає використання всього спектру дій та підходів, що здатні забезпечити ефективне управління підприємством. Всі підходи до розробки стратегії розвитку виходять з необхідності знаходження оптимального співвідношення між наявними на підприємстві ресурсами і можливостями щодо їхнього використання, з одного боку, та задоволенням запитів і вимог ринку - з іншого.

За формою стратегію найчастіше розглядають як різновид управлінських документів, а за змістом – як важіль для досягнення завдань підприємства. Від інших планів і програм стратегію відрізняють комплексний характер, практична спрямованість, орієнтація на використання конкурентних переваг тощо.

На основі обраною стратегії визначаються галузь функціонування, механізми використання ресурсів, цільові ринки, методи конкурентної боротьби, порядок отримання та розподілу прибутку.

Стратегічна діяльність є достатньо стандартизованою, проте має певні особливості в залежності від галузі функціонування підприємства. Адже вона повинна забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, оптимізацію показників ефективності, зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, максимізацію рентабельності капіталовкладень та задоволення потреб клієнтів.

З переходом України на ринкові засади господарювання сфера послуг почала розвиватися швидкими темпами, залучаючи все більше підприємців та створюючи нові робочі місця. Основною перевагою сфери послуг є те, що більшість її напрямів не потребують значних інвестицій та мають порівняно швидкий термін окупності.

Специфіка стратегічної діяльності у сфері послуг ґрунтується насамперед, на таких особливостях послуг як, неможливість або складність збереження, вирішальна роль кадрового чиннику, невідчутність, невіддільність виробництва і споживання, відсутність гарантованих стандартів якості.

У статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічної діяльності на локальному рівні, визначено особливості стратегічного аналізу та планування у сфері послуг, сформульовано чинники та механізми стратегічного розвитку підприємств сфери послуг.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія розвитку, послуги, сфера послуг, ринок, ресурси підприємства..

Наниш Антон, Балджи Марина

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Разработка стратегии является базовым этапом для предприятий любой сферы деятельности. Она предусматривает использование всего спектра действий, методов и подходов, призванных обеспечить эффективное управление предприятием. Все подходы к разработке стратегии развития исходят из необходимости поиска оптимального соотношения между существующими на предприятии ресурсами и возможностями их использования с одной стороны, и необходимостью удовлетворения требований рынка – с другой.

По форме стратегию чаще всего рассматривают как разновидность управленческих документов, а по сути – как инструмент для достижения целей и задач предприятия. От других планов и программ стратегию отличают комплексный характер, практическая направленность, ориентация на использование конкурентных преимуществ.

На основе выбранной стратегии определяют отрасль функционирования, механизмы использования ресурсов, целевые рынки, методы конкурентной борьбы, порядок получения и использования прибыли.

Стратегическая деятельность является достаточно стандартизированной, но ей присущи определённые

особенности в зависимости от сферы деятельности предприятия. Это связано с необходимостью обеспечивать эффективное использование имеющихся ресурсов, оптимизацию показателей эффективности, укрепление конкурентных позиций на внутреннем и внешних рынках, максимизацию эффективности капиталовложений, обеспечение удовлетворения потребностей клиентов.

С переходом Украины на рыночные основы хозяйствования, сфера услуг начала развиваться крайне быстрыми темпами, привлекая всё больше предпринимателей и создавая новые рабочие места. Основное преимущество сферы услуг заключается в том, что большинство её сегментов не требуют значительных стартовых инвестиций и характеризуются небольшим сроком окупаемости.

Специфика стратегической деятельности в сфере услуг основывается на таких их особенностях как: невозможность или сложность хранения, решающая роль кадрового фактора, неощутимость, неразделимость производства и потребления, отсутствие гарантированных стандартов качества.

В статье рассматриваются теоретические аспекты стратегической деятельности на локальном уровне, определены особенности стратегического анализа и планирования в сфере услуг, сформулированы факторы и механизмы стратегического развития предприятий сферы услуг.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегия развития, услуги, сфера услуг, рынок, ресурсы предприятия.

Nanish Anton, Baldzhy Maryna

PECULIARITIES OF STRATEGIC ACTIVITY OF ENTERPRISES OF THE SERVICES SECTOR

The article deals with the strategy development. It is the basic stage for enterprises of any sphere of activity. It involves the use of the full range of actions and approaches that are capable of providing an efficient business management. All approaches to design a development strategy proceed from the need to find the optimal balance between resources available at the enterprise and

their use, on the one hand, and satisfaction of requests and market requirements - on the other.

The shape of the strategy is often seen as a kind of administrative documents and content is seen as leverage to achieve the objectives of the company. It is specially noted the difference between the strategy and other plans and programs. The strategy is characterized by a complex nature, practical orientation, focus on the use of competitive advantages, etc.

Based on the chosen strategy, the sector of operation, resource utilization mechanisms, target markets, methods of competition, the procedure for obtaining and distributing profits are determined.

A mention should be made that strategic activity is sufficiently standardized. Besides it has certain features depending on the field of operation of the enterprise. After all, it must ensure the effective use of available resources, optimization of efficiency indicators, strengthening of competitive positions of the enterprise in the domestic and foreign markets, maximization of return on investments and satisfaction of clients' needs.

It should be stressed that with Ukraine's transition to market-based business, the service sector began to evolve rapidly, attracting more entrepreneurs and creating new jobs. Much attention is given to the main advantage of the services sector. It is that most of its areas do not require significant investments and have a relatively quick payback period.

It gives a detailed analysis of the specifics of the strategic activity in the service sector. They are based, first of all, on such features of services as, the impossibility or complexity of preservation, the decisive role of the personnel factor, the indifference, the inseparability of production and consumption, the lack of guaranteed quality standards.

In the article the theoretical aspects of strategic activity at the local level are considered. The features of strategic analysis and planning in the service sector are defined. It is formulated the factors and mechanisms of strategic development of services enterprise.

Keywords: strategic analysis, strategy of development, services, sphere of services, market, enterprise resources.

Постановка проблеми. В постіндустріальну епоху вирішальним чинником глибинних соціально-економічних трансформацій є людський капітал, якісним індикатором якого є, зокрема, розвиток сфери послуг. Завдяки досягненням науково-технічного прогресу, тектонічним зрушенням у структурі світовій економіки, змінам у структурі потреб, сфера послуг стає ключовим сектором національного господарства. В економічно розвинутих країнах саме сфера послуг складає основну частину економіки, випереджаючи як промисловість, так і сільське господарство. В свою чергу показники ефективності підприємств сфери послуг залежать, насамперед, від їхньої стратегічної діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного розвитку присвячені наукові труди таких відомих вчених як: М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Стрікленд, А. Томпсон та багатьох інших. В той самий час проблеми функціонування підприємств сфери послуг докладно висвітлені в роботах К.Й. Пугачевської, Л.М. Чепурди, Ю.А. Мороз, Я.В. Лісун. Проте постіндустріальні зміни, що призвели до трансформації усіх сегментів сфери послуг викликають необхідність корегування стратегічної діяльності у означеній сфері, тому деякі аспекти потребують додаткового уточнення.

Завданням дослідження є визначення основних тенденцій та специфічних особливостей сфери послуг, що здатні зумовити збільшення ефективності стратегічної діяльності підприємств галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття стратегії є одним з основних елементів теорії стратегічного управління. Саме стратегія об'єднує цілі та можливості підприємства та умови зовнішнього середовища. Поряд із обранням конкретної стратегії важливого значення набуває здатність підприємств до адаптації к економічним, соціальним, технологічним, кон'юнктурним та іншим змінам.

В економічній літературі зустрічається велика кількість трактувань терміну «стратегія». Насамперед, в термінологію менеджменту означений термін перейшов з військового лексикону (де тлумачився як мистецтво ведення бойових дій та

теорії ігор (план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів).

За формою стратегія – це різновид управлінських документів, яка може бути представлена у вигляді графіків, таблиць, описів тощо. Або, на думку І. Ансоффа, переліком правил для прийняття рішень, якими підприємство користується у своїй діяльності [1, с.19].

За змістом стратегія – це модель дій, інструмент для досягнення мети підприємства. Вона дає конкретне уявлення про те, яким воно повинно бути у майбутньому. Часто стратегію розглядають й як певний еталон, до якого прагне наблизитись підприємство. Так, М. Мінцберг зазначав, що стратегія - це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє [2, с.54].

На підприємницькому рівні, конкурентна стратегія – це підходи до бізнесу та ініціативи, які компанія використовує для приваблення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [3, с.58].

Стратегію іноді ототожнюють з конкурентною позицією або із заходами, що дають змогу її зміцнити. М. Портер основним завданням стратегії вважав досягнення організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу. В цьому сенсі стратегія є способом реакції на зовнішні можливості і загрози та внутрішні сильні та слабкі сторони [4, с.26].

До будь-якої стратегії висуваються певні вимоги, зокрема: реальність та відповідність поточній ситуації, логічність та внутрішня цілісність, етичність, сумісність із зовнішнім середовищем, спрямованість на формування конкурентних переваг, врахування інтересів різних соціальних груп та суспільства в цілому.

Формування стратегії є послідовною реалізацією ряду взаємозв'язаних етапів, укрупнено представлених на рис. 1.



Рис. 1. Основні етапи формування стратегії

Кожен з них є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів, і може бути реалізовано за допомогою різних методів.

Відтак організація формування типової стратегії, як правило, відбувається у певній послідовності відповідно до універсальних вимог щодо її змісту, який повинен відповідати стратегічним цілям підприємства. А сама стратегія має відповідати вимогам SMART-характеристик:

- Specific - точність і чіткість;
- Measurable - кількісне вираження;
- Achievable - досяжність;
- Related - відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців;
- Time-bound - часовий горизонт.

За цими критеріями оцінюють відповідність стратегії науковим стандартам. Стратегія розвитку підприємства є результатом дослідження зовнішнього оточення і можливих внутрішніх резервів покращення діяльності з урахуванням невизначених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокового орієнтування на будь-який вид підприємницької діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Вибір конкретної стратегії означає, що з декількох альтернативних шляхів розвитку підприємства, приймається рішення вибрати один, у напрямку якого воно й буде розвиватися. При цьому кожен із сегментів національної економіки має певні особливості у контексті стратегічної діяльності на локальному рівні. Не є виключенням й сфера послуг.

Терміну «послуга» надають різне значення в залежності від сфери використання, тому сьогодні не сформовано єдиного загально визнаного визначення послуг, а також не існує узагальненої концепції послуг, яка дозволила б розкрити сутність даної категорії з усіх сторін (табл. 1).

Послуги є важливим індикатором розвитку країни. Адже економічне зростання призводить до збільшення добробуту населення, що у свою чергу є підґрунтям для зростання споживання послуг. Під сферою послуг розуміють частину

національної економіки, яка включає всі види комерційних послуг. Підприємства сфери послуг задовольняють найрізноманітніші потреби – суспільні, виробничі, особисті.

Таблиця 1

Підходи до визначення терміну «послуга»

Підхід	Визначення терміну «послуга»
Маркетинговий	Послуга – це робота (сукупність заходів), що виконується для задоволення потреб і потреб клієнтів, характеризується закінченістю і має певну вартість.
Підприємницький	Послуга - трудова доцільна діяльність, результати якої відображаються у корисному ефекті, тобто особливій споживчій вартості.
Загальноекономічний	Послуга, як загальноекономічна категорія, відображає відносини між людьми в суспільстві з приводу формування соціально-економічних умов, необхідних для функціонування суспільного відтворення.
Управлінський	Послуги – підприємницька діяльність, направлена на задоволення потреб інших осіб, за винятком діяльності, що здійснюється на основі трудових правовідносин.
Юридичний	Послуга - певна діяльність, яка не пов'язана зі створенням речі, однак сама по собі породжує відповідне благо, що має споживчу вартість, та в силу своїх корисних властивостей здатна задовольнити певні потреби.

При формуванні власної стратегії розвитку підприємства сфери послуг повинні враховувати важливі їхні специфічні ознаки. Зокрема, невідчутність або нематеріальний характер послуг означає, що їх неможливо продемонструвати, спробувати, транспортувати, упаковувати до моменту отримання. З огляду на це, послуги зазвичай виробляються і споживаються одночасно, тому розпочинати надання послуг можна тільки після отримання замовлення або з появою клієнта. У процесі комерційної діяльності підприємствам сфери послуг складно обґрунтувати їхню собівартість та ціну реалізації.

Продавець може тільки описати переваги, які отримає клієнт внаслідок набуття послуги.

Послуги не мають гарантованих стандартів якості, адже якість послуг коливається в широких межах залежно від їх виробників, часу і місця надання послуг, від рівня сервісу на конкретному підприємстві та багатьох інших чинників. На локальному рівні це виявляється через залежність попиту від репутації та професійної підготовки працівника, його ментальних особливостей, емоційного інтелекту та вміння створити «вау – ефект», а також від характеру взаємодії працівника та споживача. Включення покупця у процес надання послуг передбачає, що їхня реалізація, на відміну від торгівлі товарами, потребує більшої уваги, контактів, отримання інформації від споживача.

Унікальність споживачів послуг зумовлює високу ступінь персоніфікації та індивідуалізації відповідно до потреб. Це унеможливує масовість виробництва більшості послуг, а також обумовлює необхідність врахування при формуванні стратегії розвитку заходів щодо просування послуг та управління поведінкою споживачів.

При цьому важливою обставиною є те, що послуги неможливо виготовити наперед та зберігати для поступового продажу. Тобто якщо можливості з надання послуг перевищують попит на них, це обов'язково призведе до зменшення рентабельності. З іншого боку, навіть при різкому збільшенні попиту, людський чинник створює межу щодо максимально можливої кількості послуг за період часу.

Поряд з цим майже всім видам послуг притаманні коливання попиту. Це може спричинити серйозні проблеми, наприклад, для служб таксі (не вистачає транспортних засобів у час-пік, щоб задовольнити попит на пасажирські перевезення) чи підприємств, що пропонують розважальні послуги (попит концентрується на святкові та вихідні дні). Все вищезначене вимагає від підприємців постійного оновлення та корегування стратегії розвитку з метою забезпечення відповідності попиту та пропозиції на послуги.

Основними сучасними тенденціями розвитку сфери послуг є: зниження обсягів надання окремих видів послуг за рахунок скорочення фінансування неринкових послуг, зокрема

соціальних та наукових; зміна структури попиту населення на платні послуги за рахунок збільшення частки житлово-комунальних і скорочення санаторно-курортних та оздоровчих; швидке заміщення неринкових послуг ринковими в освіті та медицині; збільшення розриву між платоспроможним попитом і пропозицією [5].

Найбільшими секторами сфери послуг в Україні є послуги ремонту, транспорт, послуги пов'язані з нерухомістю, фінансами та громадським харчуванням. Швидкими темпами розвиваються туристичний сектор, готельне господарств), утримують власні позиції побутові послуги, будівельні послуги та сектор послуг, пов'язаний з розважальними і видовищними заходами (рис. 2).

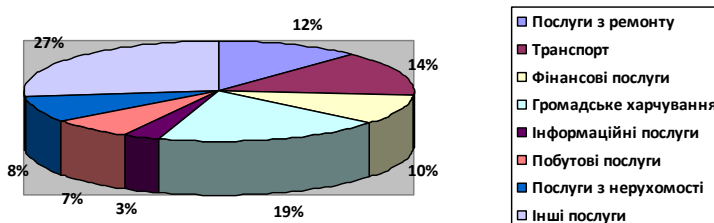


Рис. 2. Структура сфери послуг в Україні у 2017 році [4]

В той же час найбільші темпи зростання в 2017 році у порівнянні з 2016 р. в Україні демонстрували: інформаційні послуги (198,5 %), автосервіс (142,5%), рекламні послуги (129 %), надання послуг салонів краси (124,5%).

Універсальної стратегії розвитку для підприємств сфери послуг не існує, адже перелічені сегменти значно відрізняються між собою. В свою чергу система управління в сфері послуг пов'язана із цінностями, які послуги представляють для покупця й ступенем задоволеності персоналу підприємства сфери послуг, тому особливе значення варто приділяти стратегічному баченню послуги [6].

В цьому контексті дуже важливими є інноваційні та інформаційні аспекти сфери послуг. Зокрема, досягнення науково - технічного прогресу обумовлюють появу на ринку нових класів послуг, пов'язаних з інформаційними

технологіями, мобільними додатками, Інтернет-комунікаціями. Новими особливостями сфери послуг в останні роки стали динамізм конкурентної боротьби, чутливість до ринкової кон'юнктури, індивідуальність та персоналізація для кінцевих споживачів, висока диференціація продукту в галузі, провідна роль інформаційних ресурсів.

Крім того процеси інформатизації призводять до зникнення бар'єрів для споживання послуг на відстані. Відтак сфера послуг носить вже глобальний характер, а на ринку успішно функціонують міжнародні дизайнерські студії, рекламні агенції, компанії що надають фінансові та страхові послуги.

В процесі стратегічної діяльності кожне підприємство має ідентифікувати певні аспекти, а саме, місію, конкурентні переваги, групи клієнтів, ринки збуту, організаційну структуру, цінову політику, управлінську культуру тощо.

Крім того, діяльність у сфері послуг передбачає визначення декількох специфічних параметрів.

1. Джерелом послуги можуть бути як люди, так і машини. Консультант з іміджу практично не має потребу в устаткуванні, а ось транспортні послуги не можливо надавати не маючи відповідних транспортних засобів.

2. Серед послуг, джерелом яких є людина, виокремлюють:

- ті, що залежать майже виключно від професіонального рівня фахівця (бухгалтерські послуги, перукарні);

- ті, що потребують кваліфікованих фахівців для отримання додаткових конкурентних переваг (автосервіс);

- ті для яких достатньо некваліфікованої робочої сили (клінінг, догляд за газонами).

3. Серед послуг, джерелом яких служить машина, можна виділити:

- повністю автоматичні (установки самообслуговування для мийки автомобілів);

- з використанням пристроїв, керованих операторами порівняно низької кваліфікації (таксі, кінотеатри),

- з використанням обладнання, що якісно працює лише під керуванням висококваліфікованих фахівців (стоматологія IT- послуги).

4. Присутність клієнта в момент надання послуги (від цього залежить потреба у приміщеннях та маркетингова концепція) також може бути:

- обов'язковою (медичні чи косметичні послуги);
- бажаною (юридичні послуги);
- необов'язковою (сервісне обслуговування).

5. Мотиви придбання послуги клієнтом. Насамперед, послуга може носити особистий чи діловий характер. В цьому контексті, постачальники послуг розробляють різні програми маркетингу для ринків послуг особистого споживання та ділових послуг.

6. Мотиви постачальника послуг (комерційна чи некомерційна діяльність) та форма надання послуги (обслуговування окремих осіб чи послуги суспільного характеру). Сполучення цих двох характеристик дає в результаті зовсім різні по своєму типу організації обслуговування. Адже програми розвитку приватної комерційної лікарні, комунальної лікарні приватної благодійної лікарні і військового шпиталю.

Розвиток і перетворення системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг потребує використання ряду відомих методів. У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного управління в певних межах використовуються як емпіричні (спостереження, порівняння, експеримент), так і теоретичні методи, до яких належать такі: експертні методи (інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, «Мозковий штурм», «Дельфі» тощо); структурно аналітичні методи (складання сценаріїв, моделювання, мережевий аналіз, ієрархічна декомпозиція, матричний метод, побудова профілю середовища, SWOT-аналіз, морфологічний аналіз тощо); балансовий метод; методи тимчасових рядів; економіко-математичні методи і моделі; метод системного аналізу і синтезу; нормативний метод та ін. [7].

Крім якості менеджменту на підприємствах ефективність стратегічної діяльності залежить й від органів державної влади. Об'єктивна необхідність державного втручання в діяльність підприємств сфери послуг може бути викликана наступними причинами:

- економічними (діяльність Антимонопольного комітету у сегменті операторів мобільного зв'язку або поштових/кур'єрських послуг)

- політичними (контроль ринку інформаційних послуг як елемент інформаційної безпеки країни)

- соціальними (втручання в процеси на ринку банківських послуг, створення Фонду гарантування вкладів фізичних осіб).

Висновки. Розвиток сфери послуг в Україні зазнає постійного впливу як позитивних, так і негативно чинників. Серед негативних головними є: поступове витіснення державних підприємств з ринку, недосконалість нормативно-правової бази. До позитивних чинників можна віднести значне збільшення кількості підприємств сфери послуг; появу на вітчизняному ринку іноземних конкурентів, розвиток малого і середнього бізнесу.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.

2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ, – 2015. – 576 с.

4. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

5. Пугачевська К.Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/18-2016/12.pdf>

6. Чепурда Л.М. Стратегічне управління в сфері послуг [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://intkonf.org/kenchepurda-lm-strategichne-upravlinnya-v-sferi-poslug/>

7. Мороз Ю.А., Лісун Я.В. Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031_515%D0%B0.pdf

1. Ansoff Y. Novaya korporatyvnaya strategya. / Y. Ansoff – SPb.: Pyter, 2013. – 416 s.

2. Mynczberg G. Strategycheskyj process / G. Mynczberg, Dzh.B. Kuy`nn, S. Goshal; per. s angl. pod red. Yu.N. Kapturevskogo. – SPb.: Pyter, 2001. – 688 s.

3. Tompson A.A. Strategycheskyj menedzhment. Y`skusstvo razrabotky` y` realyzacy`y` strategy`y` / A.A. Tompson, A.Dzh. Stry`klend. – Moskva: YuNY`TY`, – 2015. – 576 s.

4. Konkurentnaya strategya: Metodyka analyza otraslej y` konkurentov/ Majkl E. Porter; Per. s angl. — M.: Al`py`na By`znes Buks, 2005. — 454 s.

5. Pugachevs`ka K.J. Sfera poslug v Ukrayini: osobly`vosti rozvytku ta strategichni perspektyvy` [Elektronnyj resurs]. - Rezhym dostupu: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/18-2016/12.pdf>

6. Chepurda L.M. Strategichne upravlinnya v sferi poslug [Elektronnyj resurs]. - Rezhym dostupu: <http://intkonf.org/ken-chepurda-lm-strategichne-upravlinnya-v-sferi-poslug/>

7. Moroz Yu.A., Lisun Ya.V. Formuvannya sy`stemy` strategichnogo upravlinnya na pidpry`emstvax sfery` poslug [Elektronnyj resurs]. - Rezhym dostupu: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031_515%D0%B0.pdf

28.06.2018