

УДК 656.338.46

Я.В. Лісун,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту сфери послуг
Київського національного університету технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ СНД

STRATEGIC POTENTIAL OF SERVICE ENTERPRISES: FEATURES OF FORMING IN UKRAINE AND COUNTRIES OF CIS

Стаття присвячена порівняльному аналізу функціонування сервісних підприємств України, Білорусії, Казахстану та Росії. Запропоновано загальну модель формування та реалізації стратегічного потенціалу сфери побутових послуг. Викладено основні методичні аспекти кількісної оцінки стратегічного потенціалу та визначено його рівень. Запропоновано шляхи подальшого розвитку стратегічного потенціалу сервісних підприємств.

Ключові слова: стратегія, конкурентна перевага, стратегічний потенціал.

The article is devoted to the comparative analysis of functioning of service enterprises of Ukraine, Byelorussia, Kazakhstan and Russia. A general model of forming and realization of strategic potential of sphere of domestic services is offered. The basic methodical aspects of quantitative estimation of strategic potential are laid out and certain it level in the sphere of domestic consumer services.. The ways of subsequent development of strategic potential of service enterprises are offered.

Keywords: strategy, competitive edge, strategic potential.

Вступ. Стрімке виробництво та споживання послуг є характеристикою сучасного функціонування економік різних країн. За темпами зростання, появою та вдосконаленням послуг, реагуванням на потреби споживачів, сектор послуг випереджає добувний та обробний сектори економіки. Функціонування сектору послуг впливає на поглиблення структурних зрушень у технологічних процесах первинного та вторинного секторів економіки, доповнюючи їх залежний взаємозв'язок. Зважаючи на такі тенденції актуальності набуває стратегічно орієнтоване надання послуг.

Постановка проблеми. Зміни вітчизняної економіки, реформування сервісного бізнесу здійснюється методом проб і помилок, про що свідчать такі негативні явища, як нестабільний фінансовий стан, низька рентабельність операційної діяльності, скорочення інвестицій в основний капітал та підвищення зносу основних засобів.

Зазначені кризові явища та тенденції значною мірою і не безпідставно пов'язують із значними недоліками стратегічного менеджменту, який незважаючи на сучасні здобутки науки та практики управління, залишається недостатньо ефективним в сфері побутового обслуговування населення.

Мета статті. Провести порівняльний аналіз функціонування сервісних підприємств України та деяких країн СНД: Білорусії, Казахстану, Росії. Конкретизувати модель формування стратегічного потенціалу сфери побутових послуг. Визначити та проаналізувати фактичний рівень стратегічного потенціалу вітчизняних сервісних підприємств з урахуванням динамічних характеристик бізнес-середовища.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми дослідження.

Вагомий внесок у дослідження стратегічного менеджменту зробили І. Ансоф, А. Градов, Д.Нортон, Р. Каплан, В. Слиньков, З. Шершньова [1-5].

Виклад основного матеріалу. Здійснюючи стратегічну діяльність в сфері послуг потрібно враховувати особливості самої послуги: невідчутність, неоднорідність, невіддільність, не збереженість, та особливості ринку послуг: динамічність ринкових процесів; просторова окресленість ринку послуг; висока чутливість до зміни ринкової кон'юнктури; специфічність визначення результатів надання послуги; високий ступінь диференціації послуг; специфічність процесу виробництва послуг [6].

Специфіка сфери побутових послуг як виду діяльності суб'єктів бізнесу щодо задоволення конкретної побутової потреби індивідуального замовника полягає в її інфраструктурному характері, наявності всіх фаз єдиного процесу розширеного відтворення (виробництво, розподіл, обмін та споживання), поєднання функцій різних галузей народного господарства та здійсненням особливої функції – обслуговуванням населення. Все це безумовно потрібно враховувати при розробці та реалізації стратегії.

Стратегію, на нашу думку, доцільно розуміти як ділову бізнес концепцію підприємства, яка визначає його відношення до зовнішнього середовища при забезпеченні конкурентних переваг в процесі досягнення цілей. Цільова орієнтація на використання ресурсів підприємства (галузі) є вирішальним елементом двох взаємопов'язаних процесів: 1) розробки (вибору) та 2) реалізації стратегії (рис. 1).

А. Градов зазначає, що конкурентний статус підприємства (галузі) повинен характеризувати передумови «досягнення того чи іншого рівня конкурентної переваги», що визначаються стратегічним потенціалом та факторами зовнішнього середовища [2, с. 117]. При цьому ключовим етапом стає процедура оцінки рівня стратегічного потенціалу в динаміці.

За І. Ансофом, стратегічний потенціал формує конкурентний статус як позицію підприємства на ринку, а його оцінка передбачає:

- визначення рентабельності капітальних вкладень у стратегічні зони господарювання (СЗГ);
- експертні оцінки ступеня відповідності чинників діючих стратегій та оптимальних можливостей [1].

Перелік показників оцінки стратегічного потенціалу пропонуємо доповнити іншими індикаторами стратегічного потенціалу на основі збалансованої системи показників (ЗСП), яка є операційною системою для процесу стратегічного менеджменту, що дозволяє поєднати матеріальні та нематеріальні активи в загальну схему створення вартості бізнесу.

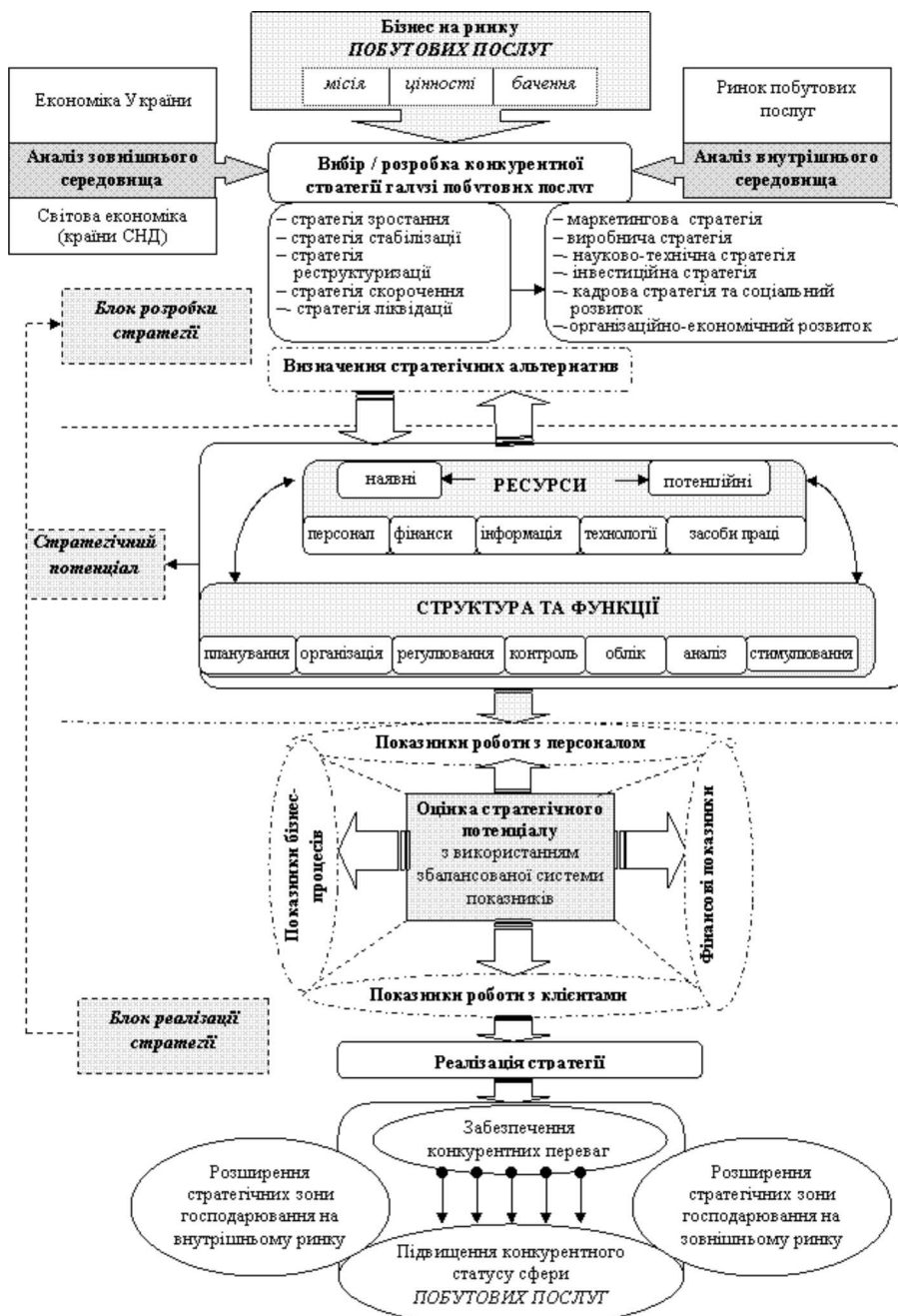


Рис. 1 Модель формування та реалізації стратегічного потенціалу сфери побутових послуг, розроблено на основі [1-6]

На нашу думку, оптимальні можливості, на яких зазначає І. Ансоф [1], доцільно розуміти як обґрунтовані бажані прогресивні орієнтири (граничні значення) складових стратегічного потенціалу. Тому, доцільним вважаємо використання теорії бажаності, що має переваги порівняно з експертним методом та дозволяє оцінити стратегічний потенціал в динаміці.

З урахуванням вищезазначеного стратегічний потенціал, на нашу думку, представляє собою граничні можливості підприємства (галузі) у використанні ресурсів при досягненні цілей на основі оцінки, аналізу та адаптації (розробки адекватної реакції) до умов зовнішнього середовища.

З'ясувавши методологічні аспекти перейдемо до практичних розрахунків та аналізу основних складових формування стратегічного потенціалу сфери побутових послуг. Результати досліджень зовнішнього середовища в межах запропонованої моделі формування стратегічного потенціалу показали, що за 2005–2009 рр. в Україні, Казахстані та Білорусії спостерігалася збільшення обсягу наданих послуг (табл. 1).

Таблиця 1. Основні показники діяльності підприємств сфери послуг України та деяких країн СНД, [7-11]

Назва показника	2005	2006	2007	2008	2009
Обсяг наданих послуг					
Україна, млн. грн.	95832,3	120910,2	157005,1	215801,3	224583,6
Казахстан, млн. тенге	1023827,2	1276951,9	1789544,5	2097804,1	1167858*
Білорусія, млн. руб.	6776,2	8307,2	9988,2	12607,6	14223,4
Індекс до попереднього періоду					
Україна	128,8	126,2	129,8	137,5	104,1
Казахстан	116,9	118,7	122,4	103,4	100,4*
Білорусія	115,3	111,2	111,5	113,9	102,8
Середньорічна чисельність населення, млн. осіб					
Україна	46,9	46,3	46,3	46,1	46,1
Казахстан	15,1	15,2	15,5	15,7	15,9

Білорусія	9,8	9,8	9,7	9,7	9,7
Росія	143,1	142,6	142,1	142	141,9
Обсяг послуг на душу населення, дол. США/1 особу					
Україна	399,09	517,11	671,49	888,26	625,37
Казахстан	510,18	665,22	942,10	1110,71	497,97*
Білорусія	538,09	622,83	676,11	788,21	1006,40

* Дані по Казахстану за 2009 р. наведено за I півріччя з відповідною базою порівняння

Більш наглядним є обсяг послуг на душу населення, розрахований в дол. США [7-11]. За 2005–2009 рр. лідерство за обсягом послуг на душу населення зберігає Казахстан. Друге місце посідає Білорусія (1006 дол. США у 2009 р.). В Україні обсяг послуг на душу населення за 2009 р. склав 625 дол. США, що є найменшим серед аналізованих країн.

Аналіз ринку побутових послуг, зокрема торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку показав досить високі темпи нарощування цього виду діяльності в Україні, Казахстані та Білорусії та менші в Росії (табл. 2).

Таблиця 2. Основні показники діяльності підприємств сфери побутових послуг України та деяких країн СНД [7-11]

Назва показника	2005	2006	2007	2008	2009
Обсяг наданих послуг, млн. дол. США					
Україна	128,26	175,23	272,55	353,24	198,29
Казахстан	255,96	375,77	634,69	637,50	-
Білорусія	653,00	749,67	858,63	1013,58	1362,87
Росія	8086,24	10220,04	12938,56	16368,68	-
Індекс до попереднього періоду					
Україна	1,26	1,35	1,55	1,35	0,83
Казахстан	-	1,39	1,64	0,98	-
Білорусія	1,30	1,21	1,22	1,26	1,16
Росія	105,5	105,7	105,0	104,4	-
Обсяг послуг на душу населення, дол. США/1 особу					
Україна	2,73	3,78	5,89	7,66	4,30
Казахстан	16,95	24,72	40,95	40,60	-
Білорусія	66,63	76,50	88,52	104,49	140,50
Росія	56,51	71,67	91,05	115,27	-

Результатом рангового аналізу розподілу побутових послуг на душу населення серед деяких країн СНД за 2008 р. (табл. 2) є їх розташування наступним чином: Росія (115,27 дол. США); Білорусія (104,49 дол. США); Казахстан (40,6 дол. США); Україна (7,66 дол. США). Отже, Україна характеризується найменшим обсягом побутових послуг на душу населення порівняно з Росією, Білорусією та Казахстаном, займаючи при цьому друге місце за чисельністю населення серед зазначених країн (див. табл. 1).

Така досить складна та неоднозначна ситуація на ринку побутового обслуговування обумовлює необхідність детального аналізу основних показників діяльності підприємств сфери побутових послуг (табл. 3) та визначення стратегічного потенціалу цього виду економічної діяльності.

Таблиця 3. Збалансована система показників стратегічного потенціалу сервісних підприємств України (в розрізі галузі побутових послуг) [7, 12]

	Назва показника	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Фінанси							
1.1	фінансовий результат, млн. грн.	573,7	6930,2	9464,2	10334,8	16816,9	-28146,0	-8743,4
1.2	загальний коефіцієнт ліквідності	0,966	0,986	1,033	1,064	1,068	1,038	1,018
1.3	коефіцієнт автономії	0,092	0,122	0,144	0,150	0,152	0,107	0,090
1.4	інвестиції в основний капітал, млн. грн.	3276	5322	7614	11655	17778	24695	14091
2	Клієнти							
2.1	обсяг реалізованих послуг, млн. грн.	366,3	515,3	656,7	884,9	1376,4	1861,6	1544,7
2.2	обсяг послуг на душу населення, грн.	7,66	10,86	14,00	19,11	29,73	40,38	33,51
2.3	індекси цін	102,8	106,9	106,2	106,0	108,1	122,8	127,7
2.4	якість послуг (кількість виданих сертифікатів ISO:9000)	3	5	3	2	5	5	4
3	Внутрішні бізнес-процеси							
3.1	вартість основних засобів, млн. грн.	25644	31906	36673	44018	74924	88770	104748,6
3.2	ступінь зносу основних засобів, %	35,8	33,7	31,9	29,8	22,0	26,4	31,68
3.3	рентабельність операційної діяльності, %	6,9	12,0	14,8	12,7	13,1	-0,2	4,5
3.4	операційні витрати на одиницю реалізованої продукції, коп./грн.	65,2	96,8	97,6	98,2	97,9	98,8	99,2

3.5	продуктивність праці, млн. грн.	650,62	873,39	971,45	1134,48	1574,82	1965,78	1813,02
4	Персонал							
4.1	середньорічна кількість найманих працівників, тис.	563	590	676	780	874	947	852
4.2	коефіцієнт прийому, %	45,1	-	55,5	59,9	60,8	56,3	44,9
4.3	коефіцієнт вибуття, %	48,3	-	51,1	53,6	55,0	59,6	57,3
4.4	середньомісячна заробітна плата (номінальна), грн.	394	509	713	898	1145	1514	1565
4.5	частка працівників з повною вищою освітою, %	25,0	25,7	27,6	28,2	28,5	29,4	30,8
4.6	частка працівників, що підвищили кваліфікацію, %	2,0	2,0	1,8	1,7	1,7	1,5	1,2

В сучасному менеджменті переважає не процес створення стратегії, а здатність її реалізувати [3]. Інструментом забезпечення стратегічних процесів функціонування підприємства є збалансована система показників як засіб їх реалізації, що дозволяє вирішувати проблеми оцінки діяльності підприємства.

Механізм реалізації стратегії на оперативному рівні складають чотири структурних елементи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, персонал. Конкретизувавши зазначені елементи за допомогою ЗСП, отримуємо параметри оцінки, які орієнтують сервісні підприємства України на пріоритети та майбутні тенденції ведення бізнесу (табл. 3).

Джерелом конкурентних переваг більшою мірою ніж залучення капіталу та фізичних активів є такі нематеріальні активи як: інформація, кваліфікація персоналу та досвід ведення бізнесу в цілому. Саме ці невідчутні складові відрізняють сервісні підприємства від виробничих. Тому структурний елемент «персонал» представлений більшою кількістю показників в запропонованій методиці оцінки стратегічного потенціалу галузі побутових послуг. Саме персонал є ключовим фактором в сфері побутових послуг, що визначає результати внутрішніх бізнес процесів та фінансові показники, і дозволяє сформувати систему взаємозв'язків з клієнтами, ступінь лояльності яких свідчить про ефективність реалізації стратегії на ринку (див. рис. 1).

З метою забезпечення єдності вимірювання доцільним є використання теорії бажаності та функції Харінгтона, що дозволяє перевести фактичні значення збалансованої системи показників стратегічного потенціалу, що мають різні одиниці виміру, в безвимірні значення від 0 до 1. Використання простої геометричної згортки на наступних етапах дослідження дозволило визначити рівень стратегічного потенціалу сервісних підприємств (табл. 4).

Використання збалансованої системи показників в процесі визначення стратегічного потенціалу дозволяє впровадити стратегію, процеси та системи її функціонування та встановити зворотні зв'язки для отримання контрольної інформації про досягнуті результати.

Напрямами підвищення точності оцінки стратегічного потенціалу сфери побутового обслуговування населення є: удосконалення переліку показників та забезпечення їх об'єктивності (наприклад використання показників у співставимих цінах); використання вагових коефіцієнтів показників; підвищення вимог до верхнього та нижнього обмеження можливої зміни фактичних показників, що впливає на кінцевий результат оцінки.

Таблиця 4. Збалансована система показників стратегічного потенціалу сервісних підприємств України (в розрізі галузі побутових послуг)

	Назва показника	2005	2006	2007	2008	2009
1	Фінанси					
1.1	фінансовий результат	0,82	0,83	0,92	0,01	0,19
1.2	загальний коефіцієнт ліквідності	0,53	0,57	0,58	0,54	0,51
1.3	коефіцієнт автономії	0,58	0,60	0,60	0,44	0,37
1.4	інвестиції в основний капітал	0,14	0,40	0,75	0,92	0,56
	Фінансовий потенціал	0,44	0,58	0,70	0,22	0,38
2	Клієнти					
2.1	обсяг реалізованих послуг	0,12	0,33	0,75	0,93	0,83
2.2	обсяг послуг на душу населення	0,09	0,29	0,73	0,93	0,83
2.3	індекси цін	0,92	0,93	0,89	0,22	0,03
2.4	якість послуг	0,49	0,17	0,89	0,89	0,75
	Потенціал клієнтів (маркетинг)	0,26	0,35	0,81	0,64	0,35
3	Внутрішні бізнес-процеси					
3.1	вартість основних засобів	0,08	0,18	0,71	0,85	0,93
3.2	ступінь зносу основних засобів	0,17	0,47	0,97	0,83	0,19
3.3	рентабельність операційної діяльності	0,91	0,82	0,84	0,01	0,07
3.4	операційні витрати на 1 реалізованої продукції	0,91	0,64	0,74	0,39	0,21
3.5	продуктивність праці	0,10	0,27	0,75	0,93	0,88
	Потенціал внутрішніх бізнес-процесів	0,26	0,41	0,80	0,30	0,30
4	Персонал					
4.1	середньорічна кількість найманих працівників	0,09	0,53	0,77	0,93	0,77
4.2	коефіцієнт прийому	0,72	0,89	0,91	0,77	0,02
4.3	коефіцієнт вибуття	0,93	0,81	0,68	0,06	0,36
4.4	середньомісячна заробітна плата (номінальна)	0,11	0,34	0,66	0,90	0,92
4.5	частка працівників з повною вищою освітою	0,33	0,52	0,61	0,80	0,94
4.6	частка працівників, що підвищили кваліфікацію	0,87	0,79	0,79	0,51	0,04
	Потенціал персоналу	0,36	0,62	0,73	0,51	0,23
	Стратегічний потенціал сфери побутових послуг	0,32	0,48	0,76	0,38	0,31
	Інтервали значень показників	0,2-0,37 незадово- вільно	0,37-0,63 задо-вільно	0,63-0,8 добре	0,37-0,63 задо-вільно	0,2-0,37 незадово- вільно

Розраховано автором

Підвищення рівня стратегічного потенціалу сфери послуг тобто його розвиток свідчить про більші можливості використання структури, функціональних елементів та ресурсів (див рис. 1). Але нажаль для вітчизняного сектору побутових послуг характерні зворотні тенденції: з 2007 р. рівень стратегічного потенціалу знизився з рівня «добре» до рівня «незадовільно» (див. табл. 4).

Найсуттєвішими негативними чинниками такої динаміки є збитки підприємств, зниження рентабельності, суттєве підвищення цін та зменшення коефіцієнту прийому працівників (див. табл. 3).

Висновки. Результатом діяльності підприємств побутового обслуговування є споживча вартість, що переважно не має речової форми, проте за товарно-грошових відносин набуває форми товару. Необхідно мати баланс між ростом та ефективністю діяльності, що встановлює зв'язок між фінансовою складовою та стратегією і диференційовано пропонує споживчу цінність. Пропонуючи споживчу цінність підприємства побутового обслуговування автоматично обирають сегмент ринку та цільового клієнта, активізуючи конкурентні переваги та набуваючи відповідного конкурентного статусу.

За результатами дослідження встановлено, що забезпечення стратегії стабілізації сфери послуг та свідоме формування високого рівня стратегічного потенціалу побутових послуг потребує:

1. перерозподілу наявних ресурсів для кожної стратегічної зони господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках;
2. активізації невикористаних раніше можливостей;
3. забезпечення балансування стратегій залежно від стадії життєвого циклу кожного підприємства як елементарної складової сфери побутового обслуговування.

Основними напрямками компенсації недостатності ресурсів у сфері побутового обслуговування населення слід вважати:

- дійову систему державної підтримки (сприяння співробітництву з країнами світу; забезпечення сумлінної економічної конкуренції; розвиток сектору малого та середнього підприємництва; консультативно-юридична та інформаційно-правова допомога);
- сприяння з боку великих підприємств або спеціалізованих організацій таких як банк, бізнес-центр, підприємницькі спілки в інвестуванні діяльності з надання послуг та торгової діяльності);
- самоорганізація та кооперування підприємств побутового обслуговування населення на соціально-політичних та економічних засадах. Ефективними формами інтеграційних зв'язків слід вважати субпідряд, франчайзинг, лізинг, венчурне фінансування, наслідком використання яких є:
 - зростання стабільності зовнішнього середовища;
 - взаємовигідний рух інформаційних, технологічних сировинних, фінансових, кадрових ресурсів, зокрема: опанування нових технологій, створення додаткових робочих місць, підвищення якісного рівня підготовки кадрів, розширення спектру сесійної діяльності та рівня обслуговування.

Використана література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. – Экономика, 1989. – 519 с.
2. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – Лит., 2000. – 589 с.
3. Каплан Роберт.С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
4. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Слиньков В.И. Первокласный сервис. Стратегия, тактика, оценка. Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2008. – 272 с.
6. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. – Х.: Фактор, 2008. – 544 с.
7. Статистичний щорічник України за 2009 р. – Держкомстат України. За ред. О.Г. Осауленка – К.: «Консультант», 2010 – 566 с.
8. Статистика республики Казахстан [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.stat.kz/digital/services/Pages/default.aspx> – Назва з екрану
9. Национальный статистический комитет республики Беларусь [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/pay_services.php – Назва з екрану
10. Федеральная служба Государственной статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi> – Назва з екрану
11. Курс валют в країнах СНГ за 2000–2010 рр. Межгосударственный статистический комитет СНГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://cisstat.org/> – Назва з екрану
12. Моніторинг сертифікованих систем управління якістю на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.dssu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=107128. – Назва з екрану



ТОВ "ДКС Центр"