

ENTERPRISE MANAGEMENT AND THEIR FEATURES IN THE SERVICE SECTOR**Baishuakova A.***Doctoral student of Business Administration,
Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan)***УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ИХ ОСОБЕННОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ****Байшуакова А.***Докторант DBA**Алматы Менеджмент Университет,
г. Алматы, Республика Казахстан*<https://doi.org/10.5281/zenodo.15220755>**Abstract**

The article is devoted to analysis of peculiarities of management in service industries. The services sector is currently performing economic, social, and reproductive functions. In Russia, as elsewhere in the world, there has been a dynamic development of this sphere of activity.

The dependence of management in service industries the characteristics of this field of activity, an organizational economic mechanism of enterprise management, the process of its formation, the technology of control. Effective management of service industries suggests the need to consider the feature of service sector activities, namely the specific features that lie in the intangible nature of services, the continuity of consumption and production of services, in the variability of its qualities, the inability to storage and, depending on the contractor's services. For effective management of the enterprises of sphere of services is based on the following factors: high dynamics of the services sector; short production cycle of this sphere of activity; a large number in this field micro and small enterprises; territorial segmentation; personality; high personnel requirements; difficulties in determining the quality of services and their standardization; particular attention to the organization of the service process; the dependence of the growth of demand for services from the real incomes of the population etc. The proposed control mechanism includes the following structural elements: subjects of management; management objectives; management factors; organizational structure of management; resources management; methods of influence upon factors (bearings, tools). The technology of management as a complex of organizational measures on the basis of the formula A-P-SD-O-MI-A, which includes the following interrelated phases: analysis – planning – management decision – organization – motivation – control – analysis. It is concluded that the improvement of the organizational mechanism of enterprise management is a prerequisite for effective activity of enterprises of sphere of services. Development of mechanism of management of the enterprises of sphere of services it requires adaptability, understood as a purposeful change of its parameters, structure and properties of the occurring changes, i.e. the reorientation of the system on the solution of varying problems.

Аннотация

Статья посвящена анализу особенностей управления предприятиями сферы услуг. Сфера услуг в настоящее время выполняет экономические, социальные, воспроизводственные функции. В Казахстане, как и во всем мире, наблюдается динамичное развитие данной сферы деятельности.

Рассмотрена зависимость управления предприятиями сферы услуг от особенностей данной сферы деятельности, предложен организационно-экономический механизм управления предприятием, процесс его формирования, разработана технология управления.

Эффективное управление предприятиями сферы услуг предполагает необходимость учитывать особенность сервисной сферы деятельности, а именно специфических особенностей, которые заключаются в нематериальном характере услуг, неразрывности потребления и производства услуги, в изменчивости ее качеств, неспособности к хранению и зависимости от исполнителя услуги. Для эффективного управления предприятиями сферы услуг необходим учет следующих факторов: высокая динамика сферы услуг; короткий производственный цикл данной сферы деятельности; большое количество в данной сфере микро и малых предприятий; территориальная сегментация; индивидуальность; высокие требования к персоналу; трудности в определении качества услуг и их стандартизации; особое внимание организации процесса обслуживания; зависимость роста спроса на услуги от реальных доходов населения и др.

Предлагаемый механизм управления включает следующие структурные элементы: субъекты управления; цели управления; факторы управления; организационная структура управления; ресурсы управления; методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).

Применена технология управления как комплекс организационных мер на основе формулы А-П-УР-ОМ-К-А, которая включает следующие взаимосвязанные этапы: анализ – планирование – управленческое решение – организация – мотивация – контроль – анализ.

Сделан вывод о том, что совершенствование организационного механизма управления предприятием является неперенным условием обеспечения эффективной деятельности предприятий сферы услуг. Развитие механизма управления предприятиями сферы услуг требует его адаптивности, что понимается как

целенаправленное изменение его параметров, структуры и свойств на происходящие изменения, т. е. переориентацию системы на решение изменяющихся задач.

Keywords: organizational-economic mechanism of management, object of management, strategic and tactical management of the companies in the services sector, services sector, technology management, management, service, formula control A-P-SD-O-M-I-A (analysis – planning – management decision – organization – motivation – control – analysis).

Ключевые слова: организационно-экономический механизм управления, объект управления, стратегическое и тактическое управление предприятием сферы услуг, сфера услуг, технология управления, управление, услуга, формула управления А-П-УР-О-М-К-А (анализ – планирование – управленческое решение – организация – мотивация – контроль – анализ).

Сфера услуг в настоящее время выполняет экономические, социальные, воспроизводственные функции, многие направления данной сферы имеют решающее значение в развитии научно-технического прогресса.

В настоящее время в Казахстане, как и во всем мире, наблюдается динамичное развитие сферы услуг. По итогам 2024 года объем оказанных в Казахстане услуг составил 78,73 трлн тенге. Таким образом, услуги обеспечили 58,3% от ВВП РК в 2024 году (119,25 трлн тенге), следует из данных Бюро национальной статистики. Для сравнения, в 2023 году показатель занял долю в 56%, а за год до этого – 52,9%. [1]. Темп роста платных услуг в последнее десятилетие имеет положительную динамику.

Следует отметить значение сферы услуг и в решении социальных задач, так как большинство предприятий данной сферы деятельности относится к малым и средним предприятиям, на которых в настоящее время трудится около 65 % занятых в экономике граждан.

Предприятия сферы услуг работают на рынке в условиях жесткой конкуренции. Современный рынок готов предложить покупателю множество услуг. Причем различий между услугами одной категории может быть немного, а производителей – игроков на рынке, огромное количество. Жесткая рыночная конкуренция требует эффективного управления предприятиями сервисной деятельности

Вопросам управления предприятиями сферы услуг посвящены работы таких авторов, как Г. Л. Азоев [2], А. П. Челенков [2], Е. И. Данилов [3], Н. В. Данилюк [4], А. П. Градов [5], Т. М. Конопляник [6], И. М. Лифиц [7], Е. А. Мазилкина [8], Г. Г. Паничкина [8], Х. А. Фасхиев [9], Р. А. Фатхутдинов [10], и др. При наличии большого числа исследований по данной теме в литературе нет единой точки зрения на организационно-экономический механизм управления предприятием сферы сервиса, на сегодняшний день вопросы управления предприятиями сферы услуг являются дискуссионными. Задачи, связанные с необходимостью эффективного управления данными предприятиями, требуют углубления теоретических положений и дальнейшей разработки практических рекомендаций.

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды казахстанских и российских ученых и специалистов по проблемам управления предприятиями услуг, материалы и публикации периодических изданий, монографических

исследований, средств массовых коммуникаций и интернет ресурсов, отчетность предприятий сферы услуг. В ходе изучения данного вопроса использовались монографический метод, сравнительный, логический, системный и ситуационный анализ, методы обобщения полученных результатов, а также метод моделирования.

В статье рассмотрена зависимость управления предприятиями сферы услуг от особенностей данной сферы деятельности, а именно от специфических особенностей услуг как товара. Предложен организационно-экономический механизм управления предприятием, процесс его формирования, использована технология управления, а также определены факторы, влияющие на особенности управления.

Управление – это сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты [11].

Управление предприятием сферы услуг – это сознательное постоянное воздействие субъектов управления на объекты и процессы, а также на участие в них людей, имеющее целью выбора направление деятельности предприятия сферы услуг и получение желаемых результатов. Целями управления являются повышение прибыли и уровня рентабельности деятельности, укрепление конкурентной позиции на рынке, создание конкурентных преимуществ, адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям, а также реализация интересов собственников, работников и потребителей услуг предприятий.

Эффективное управление предприятиями сферы услуг предполагает необходимость учитывать особенность сервисной сферы деятельности. Особенности связаны с предметом деятельности данных предприятий, а именно оказываемой услугой.

Понятие «услуга» отечественными и зарубежными авторами рассматривается в трех направлениях: с позиции отрасли, где учитывается специализации; с позиции самой услуги, где во внимание принимаются ее свойства, учитывающие специфику конкретной услуги; в качестве альтернативы товару как материальному благу.

Анализ литературы выявил, что большинство авторов выделяют специфические особенности услуг [12, 13], которые заключаются в нематериальном характере услуг, неразрывности потребления и

производства услуги, в изменчивости ее качеств, неспособности к хранению и зависимости от исполнителя услуги.

Услуга в общем смысле является товаром, поскольку имеет свою стоимость и ценность, но в то же время имеет существенные отличия от товара. Производитель товара не создает продукт для конкретного пользователя, даже если это товар премиум класса. Услуга создается под конкретного пользователя, она характеризуется индивидуальностью и личностным характером. Так Р. А. Фатхутдинов отмечает, что товар и услуга имеют незначительные отличия. Саму услугу можно рассматривать как специфичный «товар» [14]. М. Кляйнальтенкамп утверждает, что между товарами и услугами не столь большая разница. Услуга как продукт труда имеет потребительную стоимость, и это определяет ее товарный характер, который выражается в способности быть реализованной потребителями как своеобразный товар [15]. С. П. Бурлаков, И. Е. Ильенкова, А. Е. Скворцов придерживаются другой точки зрения и считают не совсем верным совмещать понятие услуги с понятием продукции [16].

Соответственно, необходимо учитывать следующие факторы, оказывающие существенное влияние на управление предприятиями сферы услуг:

- высокая динамика сферы услуг, связанная не только с увеличением объемов оказываемых услуг

в стоимостном выражении, но и в постоянной изменчивости самих услуг;

- короткий производственный цикл данной сферы деятельности, что делает привлекательным данное направление экономики для бизнеса;

- большое количество в данной сфере микро и малых предприятий (около 70 %);

- локальный характер, территориальная сегментация;

- индивидуальность, отсутствие посредников при оказании услуг;

- изменчивость и нестандартность продукта;

- неопределенность результата;

- высокие требования к персоналу;

- трудности в определении качества услуг и их стандартизации;

- особое внимание организации процесса обслуживания;

- тесная связь с материальным производством, поскольку производственные предприятия в настоящее время не только производят материальный товар, но и оказывают широкий спектр услуг, например, по доставке, наладке, монтажу, сервисному обслуживанию, информационному сопровождению;

- тесная связь маркетинга и процесса оказания услуг;

- зависимость роста спроса на услуги от реальных доходов населения;

- зависимость от места расположения предприятия.



Рисунок 1 - Процесс формирования механизма управления предприятием сферы услуг

Управление предприятием сферы услуг должно предполагать стратегическое и тактическое направление. Стратегическое управление позволяет предприятию вести эффективную деятельность длительное время на рынке за счет обеспечения конкурентных преимуществ. В настоящее время обязательной задачей стратегической направленности является повышение уровня конкурентоспособности предприятия и оказываемых им услуг. Тактическое управление предприятием предполагает детальную разработку и осуществление конкретных мероприятий по осуществлению выбранных стратегий, которое включает в себя решения вопросов, связанных с определением конкретных исполнителей установленной программы действий, сроков исполнения и ответственных.

Следует отметить, что предприятию сервиса стратегическое управление необходимо осуществлять с двух позиций. Во-первых, разработка стратегий должна быть постоянной, регулярной, на основе взаимодействия подсистем управления, анализа и планирования, а также реализации стратегии. Во-вторых, стратегическое управление в реальном времени, с учетом особенностей деятельности конкретного предприятия на конкретном территориальном рынке.

Управление предприятием сферы услуг с учетом перспектив должно осуществляться на основе гибких экстренных решений, так как постоянные изменения во внешней среде требуют незамедлительной адекватной реакции с учетом целей предприятия и имеющихся ресурсов. Чтобы предприятию выжить и вести эффективную деятельность нет иного пути как путь постоянного уточнения стратегий и эффективного использования ограниченных ресурсов в конкретный момент времени.

В основе управления конкурентоспособностью должен лежать стратегический подход, который реализуется через механизм управления. Организационно-экономический механизм управления представляет собой систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающих необходимый конечный результат в виде достижения целей управления.

В теории систем управления организационно-экономический механизм включает в себя содержательные и экономические аспекты его строения и функций. Экономическая составляющая создает условия для внедрения программы и формирования экономических отношений между участниками процесса внедрения программы по совершенствованию системы управления на основе экономиче-

ских рычагов и методов. Организационный механизм системы определяет состав классифицированных по характеру и содержанию связей компонентов системы, обусловленных структурой отношений управления. Последовательность упорядоченных связей, скоординированная по отношению к целям системы и структуре процесса принятия решений, определяет организационный механизм управления [17].

Таким образом, экономический элемент в механизме управления отвечает за содержание разрабатываемой программы управления, а организационный – описывает функционирование элементов механизма.

Организационно-экономический механизм управления предприятием сервиса в общем понимании представляет собой организационно-экономические формы взаимоотношений субъектов управления (руководителей, менеджеров, собственников), возникающие при совершенствовании объектов управления (предприятие, подразделения, персонал, услуга), а также экономические методы и инструменты, которые при этом используются.

В экономической литературе не представлено единого подхода к определению механизма управления предприятием сферы услуг. Следует отметить, задача каждого субъекта хозяйствования – создать индивидуальный механизм управления, обеспечивающий конечный результат.

Обязательными элементами любого организационно-экономического механизма являются субъекты управления, организационные формы их взаимоотношений, объекты управления, экономические методы, результаты управления, описание условий управления [18].

Процесс формирования механизма управления предприятием сферы услуг можно представить в виде следующего алгоритма (рисунок 1).

На мой взгляд, механизм управления и реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг должен включать в себя следующие структурные элементы:

- субъекты управления;

- цели управления субъектов управления: под целью понимается желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени и полученный;

- факторы управления (элементы объекта управления и их связи, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения целей);

- организационная структура управления;

- ресурсы управления (материально-технические, финансовые и другие ресурсы, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели);

- методы воздействия на факторы (направления, инструментарий) [19].

Организационно-экономический механизм стратегического управления предприятием сферы услуг эффективно реализуется в технологии управления. В данном случае мы рассматриваем технологию в узком смысле как комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на оказание любого вида услуг с номинальным качеством и оптимальными затратами, обусловленных текущим уровнем технологий и особенностей развития рынка конкретных услуг конкретного региона.

Управление предприятием в сложных внешних условиях не статичный процесс, а постоянно изменяющийся, творческий, который требует постоянной координации. Субъект управления предприятием сферы услуг при выборе технологии управления принимает решения о видах и функциях управления в зависимости от целей, имеющихся ресурсов, времени, собственного видения данной проблемы.

В данном случае мы рассматриваем технологию в узком смысле слова как комплекс организационных мер, операций и приемов (таблица 1). На предприятиях сферы услуг наиболее эффективна технология управления на основе формулы А-П-УР-ОМ-К-А, которая включает следующие взаимосвязанные этапы: анализ – планирование – управленческое решение – организация – мотивация – контроль – анализ [20; 21; 22].

Наполнение этапов технологии управления различно по содержанию, но в обязательном порядке должно учитывать особенности территориального рынка, на котором функционирует предприятие, особенности сферы деятельности (оказание конкретного вида услуг) и имеющиеся ресурсы.

Технология на основе формулы АПУРОМКА рациональна и логична, ее использование возможно на малых предприятиях, где все основные функции зачастую сосредоточены в руках одного субъекта управления: руководителя предприятия или собственника.

Технология управления предприятием услуг

Основной этап	Мероприятие	Возможный метод
1. Стратегический анализ ситуации на рынке услуг	1. Анализ внешней среды: анализ макроокружения и микроокружения предприятия 2. Анализ внутренней среды: менеджмент, производство, научные исследования, маркетинг, кадры, финансы, др. 3. Анализ особенностей услуг и развития рынка	Маркетинговые исследования, экспертные методы, PEST-анализ. SWOT-анализ, анализ финансово-хозяйственной деятельности, факторный анализ
2. Определение целей управления предприятием услуг	1. Определение миссии предприятия 2. Разработка иерархической системы целей на уровне предприятия, стратегических единиц бизнеса, функциональных подразделений	Метод «дерева целей», факторный анализ данных экспертной оценки
3. Формирование стратегии управления	1. Оценка альтернативных стратегий управления 2. Выбор оптимальной стратегии развития на уровне предприятия, стратегических единиц бизнеса, функциональных подразделений с учетом перспективных направлений и имеющихся ресурсов	Методы анализа, методы оценки, методы сравнения
4. Выбор методов и средств достижения целей и реализации стратегии	1. Выбор методов с учетом особенностей объекта: предприятие, производственное подразделение, функциональный отдел, коллектив, услуга, отдельный работник 2. Выбор метода по содержанию: организационные, административные, экономические, социально-психологические, самоуправления 3. Выбор методов по организационной форме 4. Определение средств и их сочетание на наиболее перспективных направлениях	Метод сравнительного анализа, интуитивные методы, оценка реальной ситуации,
5. Планирование мероприятий по реализации стратегии	1. Определение направлений управления. 2. Разработка стратегического плана по реализации стратегии (главная стратегия предприятия, стратегии на уровне СЕБ, стратегии на уровне функциональных звеньев), определение средств, способов, сроков, ресурсов, ответственных лиц, исполнителей	Метод сравнения, нормативный метод
6. Организация выполнения мероприятий по реализации стратегии	1. Разработка программы выполнения стратегии: среднесрочные и краткосрочные планы; формирование организационной структуры предприятия, команды, реализующей стратегию; график выполнения стратегии; определение контрольных точек и др. 2. Реализация стратегии: выполнение мероприятий согласно плану	Методы анализа, методы планирования
7. Мотивация персонала	Применение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов	Методы анализа, сравнения
8. Контроль и координирование выполнения стратегии	1. Контроль реализации стратегии: предварительный, текущий и заключительный 2. Координирование мероприятий	Методы сравнения, анализа
9. Оценка процесса реализации стратегии	1. Экспертная оценка уровня реализации стратегии. 2. Оценка экономической эффективности	Метод расчета интегрального показателя, сравнения, анализа

Используя данную схему управления предприятием, есть возможность решать практические задачи по эффективному управлению деятельностью сервисных организаций.

Следует отметить, что при совершенствовании организационно-экономического механизма управ-

ления предприятиями сферы услуг необходимо решать задачи его адаптивности. Адаптивность организационно-экономического механизма понимается как целенаправленное изменение его параметров, структуры и свойств на происходящие изменения, т. е. переориентацию системы на решение изменяющихся задач. Адаптивный механизм

управления предполагает необходимость быстро и с наименьшими затратами реагировать на изменения внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Адаптивность организационно-экономического механизма предприятия предлагается обеспечить за счет постоянного повышения конкурентоспособности оказываемых услуг, технологии управления, совершенствования организационной структуры управления, а также своевременным получением и анализом информации о внешней среде.

Современный рынок услуг предъявляет целый комплекс определенных требований к системе управления предприятием. Основное требование – эффективное функционирование предприятия в условиях активных действий со стороны как внутренней, так и внешней конкурентной окружающей среды. В связи с этим совершенствование организационного механизма управления предприятием является неперенным условием обеспечения эффективной деятельности предприятий сферы услуг.

Список литературы:

1. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://stat.gov.kz/>
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. 265с.
3. Данилов Е. И., Шинелева Л. Т. Активная социальная политика и сфера услуг, М. : Знание, 1989.62 с.
4. Данилюк Н. В. Обеспечение конкурентоспособности организаций сферы услуг на основе методов управления качеством: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Данилюк Наталья Владимировна. СПб., 2011. 153 с.
5. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие. СПб : Специальная литература. 2003. 430 с.
6. Конопляник Т. М. Развитие методов экономического управления в сфере обслуживания: (На примере негосударственного сектора охранных услуг) : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Конопляник Татьяна Михайловна. СПб., 2000. 135с.
7. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие. 2-е изд., перераб. И доп. М. : Юрайт-Издат, 2009. 460 с.
8. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие. М. : Омега-Л, 2009. 328 с.
9. Фасхиев Х. А., Гараев И. М. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг [Электронный ресурс] //Skitech-онлайнвый научно-технический журнал. 2004. № 15. Режим доступа: <http://www.kampi.ru/scitech/base/nomer15>.
10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2002. 892 с.
11. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 495 с.
12. Александрова Н. А. Экономическая эффективность производства образовательных услуг : дис.канд. экон. наук: 08.00.01 / Александрова Наталья Александровна. Кострома, 1996. 130 с.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга. пер. с англ. 9-е изд. М. : Вильямс, 2003. 1200 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник для вузов. 4-е изд. СПб. : Питер, 2006.448 с.
15. Кляйнальтенкамп М. Синергетический потенциал в области маркетинга промышленных товаров и услуг // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1. С. 106–109.
16. Бурланков С. П., Ильина И. Е., Скворцова А. Е. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания транспортных услуг как элемент инновационного развития // Общество: политика, экономика, право. 2011. № 3. С. 47–52.
17. Макашева З. М. Исследование систем управления : учебное пособие. М.: Кнорус, 2008. 176 с.
18. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 1999. 485 с.
19. Лысова Е. А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг // Научно-технические ведомости СПб ГПУ. 2014. № 2 (192). С.88–97.
20. Малахова Ю. В. Гостеприимство как бизнес. Механизм управления в сфере гостиничных услуг. Германия: LAP LAMBERT Academic Publishing is a trademark of: OmniScriptum GmbH & Co HeinrichBöcking, 2014. 264 с.
21. Васюнина М. Л. Государственное (муниципальное) задание как новый инструмент в механизме финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг // Финансы и кредит. 2010. № 18 (402). С. 38–43.
22. Подмарева М. А. Внедрение подсистемы финансового контроллинга – шаг к модернизации управленческого процесса // Иннов: электронный научный журнал, 2015. № 2 (23). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/vnedreniepodsistemy-finansovogo-ko/>