

**Н.Ю. Шейнер**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ МНОГОЦЕЛЕВЫХ СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

*Раскрываются организационно-экономические особенности диверсификации предприятий сферы услуг. Определяются барьеры на пути такой диверсификации, даются рекомендации по их преодолению.*

**Ключевые слова:** взаимоотношения; диверсификация; клиенты; сервисная зона; сфера услуг.

*We look at organizational and economic characteristics of diversification of service sphere companies. Barriers to diversification are described and ways to cope with them are recommended.*

**Keywords:** relations; diversification; clients; service zone; service sphere.

Сфера услуг в РФ давно стала той силой, которая обеспечивает развитие отечественной экономики, так как она носит большой вклад в ВВП, чем промышленность. Однако это совсем не означает, что предприятия этой сферы не нуждаются в поиске новых стратегических решений, способных обеспечить им достижение устойчивых конкурентных преимуществ. Потребность в них сегодня предопределяется, по крайней мере, двумя факторами: 1) глобализацией; 2) отсутствием явных признаков роста реального сектора экономики (обрабатывающей промышленности).

Угроза, которую создает для отечественных сервисных отраслей глобализация, проявляется, несомненно, в создании объективных предпосылок для обострения конкуренции на внутреннем рынке услуг. Хотя это утверждение распространяется не на все рыночные сегменты, так как закреплению в них зарубежным предприятиям препятствуют следующие обстоятельства: 1) сложность налаживания персонализированных контактов с потребителями (вследствие культурных различий); 2) трудность установления полезных связей с местными предпринимателями и муниципальными властями; 3) локальность зон обслуживания клиентов. Рецессия, которая наблюдается в реальном сек-

торе экономики, создает, пожалуй, большую угрозу предприятиям сферы услуг, чем глобализация, что объясняется рядом причин: 1) между падением спроса на услуги, в частности, связанных с обслуживанием промышленных товаров длительного пользования, и сокращением масштабов их производства существует прямая связь; 2) отсутствие производства инновационных товаров сдерживает появление новых видов услуг; 3) замедление темпов роста реального сектора экономики незамедлительно сказывается на снижении доходов многих домохозяйств, что приводит к сокращению ими потребления услуг.

Таким образом, в современных условиях проблема стратегического позиционирования на рынке услуг является актуальной для многих российских предприятий этой отраслевой принадлежности. Одной из перспективных форм такого позиционирования следует считать переход к многоцелевой сервисной деятельности.

Методологической базой для обоснования такого стратегического шага служит концепция диверсификации, в основе которой лежит принцип портфельного инвестирования, который сводится к целесообразности формирования «безрискового» пакета разнородных ценных бумаг [4]. Положительный эффект появляется при

наличии 7/8 подобных документов в портфеле и далее медленно возрастает до пакета, включающего 13/14 ценных бумаг. Причиной его проявления служит равномерное распределение несистематических рисков, присущих ценным бумагам, определяемых их индивидуальными характеристиками и не зависящих от конъюнктуры на их рынке.

Диверсификация в теории экономики предприятия рассматривается как стратегия роста, предусматривающая увеличение видов основной деятельности [3; 5]. Существует два альтернативных решения выполнения этого условия: 1) наращивание числа видов услуг, имеющих родственные связи; 2) развитие сервисной деятельности в направлениях, которые кардинальным образом не соответствуют хозяйственному базовому профилю предприятия. В теории стратегического управления диверсификация часто связывается с необходимостью комбинирования различных технологий производства, так как их жизненные циклы различаются [1]. Последний подход исключает потерю предприятием экономической устойчивости, вследствие отказа от устаревшей технологии, так как связанные с этим шагом потери компенсируются доходами от других видов производств.

Необходимо отметить, что диверсификация объективно приводит к дезинтеграции бизнес-процессов на предприятии, которая при определенных условиях способна привести к потере предприятием такой устойчивости. В частности, эта ситуация может возникнуть в двух случаях: 1) потребуются децентрализация материально-технического снабжения предприятия, вследствие которой логистические издержки превысят финансовые возможности предприятия; 2) увеличение числа направлений хозяйственной деятельности сделает невозможным поддержание баланса взаимодействий со всеми стейкхолдерами [2].

Хотя диверсификация является частым элементом стратегии предприятий, обращение к ней не всегда дает желаемый результат. Общей рекомендацией является расширение направлений хозяйствен-

ной деятельности предприятия в сторону родственных отраслей, позволяющее более полно мобилизовать его потенциал. Причем диверсификация, которая осуществляется путем приобретения новых предприятий, таит в себе серьезную угрозу экономической безопасности [8]. Однако этот вывод не распространяется на диверсификацию, которая предусматривает приобретение статуса франчайзи, т.е. заключение договора коммерческой концессии. Дело в том, что франчайзинг – это льготный вид предпринимательства, так как в его основе лежит «клонирование» широко апробированных бизнес-форматов. Риски в этом случае, несомненно, полностью исключить нельзя. Среди них следует, по крайней мере, выделить два основных. Один из них представляет собой вероятность неполной оценки претендентами на приобретение франшизы ее коммерческого значения. Это обуславливается общей практикой сокрытия франчайзером части информации об особенностях предлагаемого им к продаже коммерческой концессии до заключения договора. Второй вид риска – это сетевой репутационный риск, специфика которого заключается в жесткой зависимости участников франчайзинговой сети от сбоев в работе хотя бы одного из них.

В теории управления предприятиями сферы услуг вопросу их диверсификации внимания уделяется недостаточно. Хотя ряд исследователей утверждают, что многоцелевая или многопрофильная деятельность таких предприятий позволяет им успешно позиционироваться в системе рыночных отношений [7; 8]. Причем реализации такой стратегии во многом способствует использование современных информационных технологий, которые позволяют упростить взаимодействие с клиентами.

Сложность диверсификации сервисных предприятий на практике определяют следующие факторы. Во-первых, услуга содержит невещественную компоненту, величина которой варьируется в зависимости от вида предоставляемого сервиса. Степень невещественности услуги определяется спецификой взаимодействия ее

поставщика с потребителями. Одной из главных задач организации такого взаимодействия является построение поставщиком взаимоотношений с клиентом, что часто служит предпосылкой не только для размещения последним заказа на предоставление услуги, но и для его удовлетворенности ее качеством.

Уместно напомнить, что услуга в соответствии с международными стандартами качества представляет собой собственно два процесса: 1) внутрифирменная деятельность по удовлетворению запросов потребителя; 2) взаимодействие поставщика услуг с потребителем. Необходимость построения поставщиками взаимоотношений с клиентом априори предопределяет персонализированный характер контактов с ними, что объективно увеличивает нагрузку на персонал предприятий сферы услуг. Кроме того, при этом утрачивается возможность получения эффекта экономии на масштабе производства. Диверсификация сервисного предприятия в этом случае приводит к еще большей потере возможности использовать эту закономерность в его экономических интересах. Во-вторых, сервисные зоны для предприятий сферы услуг в отличие от промышленных предприятий, как правило, являются локальными. Это обстоятельство обусловлено необходимостью поддержания персонализированных контактов с клиентами и приближения мест предоставления услуги к местам проживания потребителей. Выполнение последнего условия на практике ограничивает возможность поиска объектов недвижимости для нужд полноценного диверсифицированного сервисного предприятия. В-третьих, потребление услуги существенным образом отличается от потребления товара. Это проявляется в следующем: 1) началом потребления услуги является вступление клиентов в контакт с поставщиком; 2) оценка качества услуги производится клиентом в период всего процесса потребления услуги; 3) реакция клиентов на сбой в обслуживании часто носит взрывообразный характер.

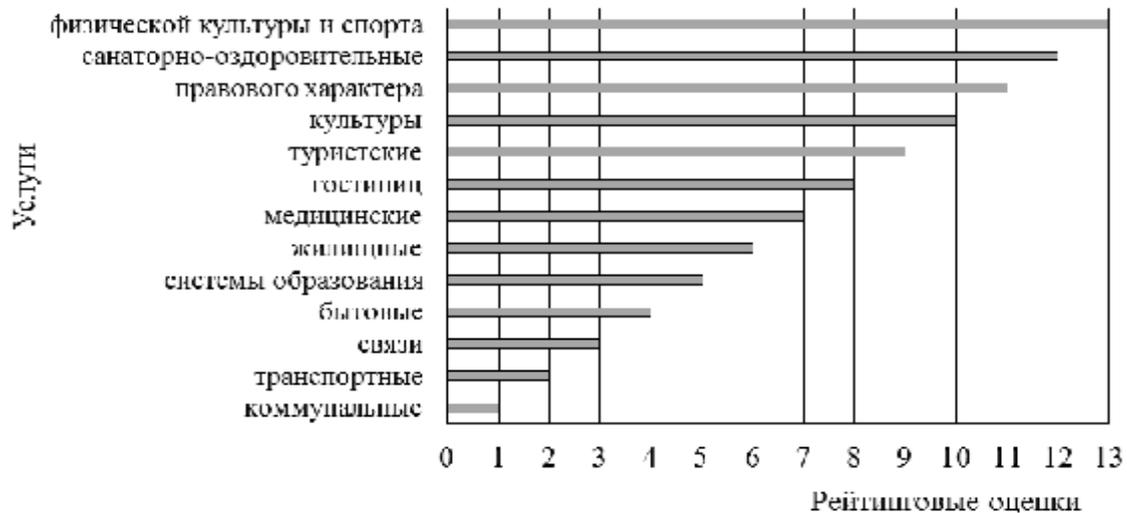
Таким образом, качество услуги в отличие от качества товара оценивается не

на стадии отгрузки или приемки по качеству, а в процессе потребления. Это означает, что предприятия сферы услуг изначально находятся не в лучшем положении, так как осуществить предварительный контроль услуги (т.е. до ее потребления) невозможно. Выход из этой ситуации связан с ужесточением требований к проектированию сервисных процессов и организации контроля их выполнения, что, соответственно, приводит к росту постоянных затрат [6]. В случае диверсификации сервисного предприятия подобные издержки возрастают. В-четвертых, как нами уже упоминалось, такая диверсификация не исключает отказ от централизованного материально-технического снабжения сервисного предприятия, что также может привести к увеличению на него финансовой нагрузки.

Среди факторов, определяющих сложность диверсификации российских предприятий сферы услуг, в первую очередь следует выделить низкие доходы домохозяйств, которые обуславливают их ориентацию, прежде всего, на потребление жизненно необходимых услуг (см. рисунок).

Другим таким фактором следует считать трудность привлечения инвестиций в развитие новых сервисных направлений. Поведение сервисных предприятий в этом случае проявляет признаки приспособления к дефициту финансовых ресурсов, установленные в теории известного экономиста Я. Корнаи, которые, в частности, проявляются в сокращении масштабов предоставления услуг и числа их видов.

Однако выявленные нами барьеры на пути диверсификации предприятий сферы услуг не являются непреодолимыми. Обойти их можно, используя сетевой подход к организации сервисной деятельности, который позволяет: 1) мобилизовать потенциал локальных зон обслуживания потребителей; 2) стимулировать проявление сервисных инициатив; 3) использовать современные информационные технологии; 4) продвигать различные услуги на рынок под единым сетевым товарным знаком; 5) привлекать лизинговые компании к поставкам основных средств; 6) на-



Рейтинг видов платных услуг на душу населения в РФ в 2011 году по объемам их предоставления [8]

ладить систему поставок для нужд сетевых сервисных предприятий на принципах логистики и управления цепями поставок; 7) проектировать эффективные сервисные операции; 8) оперативно использовать новые возможности для открытия предприятий сферы услуг; 9) применять франчайзинговую систему развития сети таких предприятий; 10) получать поддержку от муниципальных властей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия. СПб.: Астерион, 2011. 768 с.
3. Богачев В., Бузановский С., Rogov С. и др. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. СПб.: Издат. дом «Корвус», 1996. 352 с.
4. Вострокнутова А.И. Портфельное

инвестирование. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. 120 с.

5. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / под общ. ред. С.А. Панова. М.: Экономика, 1997. 288 с.

6. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. / пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс», 2005. 1008 с.

7. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика / пер. с англ. СПб.: ООО «Виктория плюс», 2002. 768 с.

8. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.

9. Российский статистический ежегодник–2012: стат. сб. / Росстат. М., 2012. 786 с.