

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО, МУНИЦИПАЛЬНОГО И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

STATE, MUNICIPAL AND CORPORATE GOVERNANCE IN SERVICES SECTOR: CURRENT ISSUES

УДК 338.46

DOI: 10.24411/1995-042X-2020-10403

АЗАРЯН Артур Арменович

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского (Донецк)
кандидат экономических наук, доцент; scorpion2019dn@gmail.com*

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ БАЗИС ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Предметом исследования является сфера услуг и процесс формирования стратегии развития сферы услуг. Научное исследование направлено на изучение социально-экономического базиса для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды. Целью исследования является рассмотрение особенностей социально-экономического базиса для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды, вызванных пандемией. Методологическую основу данной статьи составили эмпирические методы исследования, а именно изучение источников информации, касающихся теоретических вопросов формирования социально-экономического базиса для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды. Научными результатами стали: мониторинг состояния сферы услуг в России и за рубежом; определены последствия влияния пандемии на развитие сферы услуг; определено, что социально-экономический базис для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды должен базироваться, с одной стороны, на основных направлениях социальной активности государства и дифференциации государственных программ, а с другой, - на анализе главных источников получения финансовых ресурсов - их доступности, уровне риска и эффективности использования, а также оценки их потенциальной емкости в сфере услуг; определены классификационные признаки стратегий в зависимости от направлений экономического развития; разработан механизм стратегического управления предприятиями и другими хозяйствующими образованиями сферы услуг. Областью применения результатов научного исследования станут предприятия и организации сферы услуг, сфера сервисизации, департаменты по стратегическому планированию. Направлениями будущих научных исследований станут вопросы моделирования стратегий развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды, а именно формирование стратегии экономического развития первичных и агрегированных звеньев сферы услуг, стратегии адаптации предприятий и других хозяйственных образований сферы услуг к условиям конкурентной рыночной среды, развитие стратегического управления предприятиями и другими хозяйственными образованиями сферы услуг.

Ключевые слова: *социально-экономический базис, стратегия развития, сфера услуг, нестабильная внешняя среда, социальная активность, государственные программы, стратегическое управление*

Для цитирования: Азарян А.А. Социально-экономический базис для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т.14. №4. С. 33-43. DOI: 10.24411/1995-042X-2020-10403.

Дата поступления в редакцию: 19 октября 2020 г.

Дата утверждения в печать: 12 ноября 2020 г.

Artur A. AZARYAN

Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky (Donetsk)

PhD in Economics, Associate Professor; e-mail: scorpion2019dn@gmail.com

SOCIO-ECONOMIC BASIS FOR FORMING THE SERVICE SECTOR DEVELOPMENT STRATEGY IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

Abstract. *The subject of the research is the service sector and the process of forming the service sector development strategy. The research is aimed at studying the socio-economic basis for the formation of a service sector development strategy in an unstable external environment. The purpose of the study is to consider the features of the socio-economic basis for the formation of a strategy for the service sector development in an unstable external environment caused by the pandemic. The methodological basis of this article is based on empirical research methods, namely, the study of information sources related to the theoretical issues of forming a socio-economic basis for the formation of a service sector development strategy in an unstable external environment. The scientific results are the monitoring the service sector in Russia and abroad, determining the impact of the pandemic on the service sector development. The author determined that the socio-economic basis for forming a service sector development strategy in an unstable external environment should be based, on the one hand, on the main directions of social activity of the state and differentiation of state programs, and on the other, on the analysis of the main sources of financial resources - their availability, risk level and efficiency of use, as well as an assessment of their potential capacity in the service sector. The article presented a mechanism for strategic management of enterprises and other economic entities in the service sector developed by the author. The scope of application of the research results will be enterprises and organizations in the service sector, the service sector, and strategic planning departments. Future research will focus on modelling strategies for the development of the service sector in an unstable external environment, namely, the formation of a strategy for the economic development of primary and aggregated links in the service sector, strategies for adapting enterprises and other economic entities in the service sector to the conditions of a competitive market environment, and the development of strategic management of enterprises and other economic entities in the service sector.*

Keywords: *socio-economic basis, development strategy, service sector, unstable external environment, social activity, state programs, strategic management*

Citation: Azaryan, A. A. (2020). Socio-economic basis for forming the service sector development strategy in an unstable external environment. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 14(4), 33-43. doi: 10.24411/1995-042X-2020-10403. (In Russ.).

Article History

Received 19 October 2020

Accepted 12 November 2020

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).



© 2020 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Введение. Сфера услуг является динамично развивающейся и наиболее перспективной отраслью современной экономики, охватывающей широкий спектр деятельности субъектов хозяйствования по таким направлениям, как: торговля, гостеприимство и питание гостиничные услуги и организация питания, туризм, транспорт, связь, финансы, нотариальные услуги, страхование, услуги риелтора, образование, коммунальное хозяйство, услуги для быта, бизнеса (консалтинг, аудит, логистика, реклама и PR и др.), шоу-бизнес, услуги провайдера, развлечения и игры, красота, оздоровление и т.п. В мировой практике уже более десяти лет прослеживается устойчивая тенденция, характеризующаяся ростом количества занятых в сфере услуг и сокращением удельного веса занятого населения ряда стран в промышленности и сельском хозяйстве.

Так, например, в 2010 г. удельный вес занятых в сфере услуг увеличился в странах ЕС-27 до 66,6%, в то время как наблюдалось снижение этого показателя в промышленности до 28,7%, а в сельском хозяйстве – до 4,7%¹.

В 2018 г. доля занятых в сфере услуг в странах G-20 составила более 70% (кроме Индии – 31,45%, Китая – 44,61, Мексики – 31,05, России – 67,3, Турции – 54,48%), а в некоторых странах Западной Европы этот показатель превышает 80%: Великобритания – 80,75, Кипр – 80,5, Люксембург – 88,05, Нидерланды – 81,63%². С учетом расширения в глобальном масштабе процесса цифровизации, а также корректив, которые внесла пандемия вируса COVID-19, вопросы определяющие социально-экономический базис для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды становятся весьма актуальным.

Сфера услуг в России в 2019 г., где

работают больше 20 млн. человек, пострадала от кризиса пандемии сильнее всего 63% предпринимателей рассказали о падении спроса, объема оказанных услуг и прибыли. Аналитики уверены, что отрасль не восстановится раньше 2022 года, по данным исследований Центра конъюнктурных исследований³.

Деловой климат в российской сфере услуг в первом полугодии 2020 года «беспрецедентно ухудшился», следует из опроса 6 тыс. предпринимателей, который Росстат провел для ЦКИ. В первом квартале сфера услуг находилась в «позитивной стагнации», но во втором пандемия привела отрасль к самой глубокой рецессии за все 8,5 лет наблюдений. Почти 63% владельцев бизнеса в России в 2019 году говорят о снижении спроса, объема оказанных услуг и прибыли. В экономике с Covid-19 в России хуже всего придется сфере услуг, которая в ближайшие 1-2 года продолжит падать и восстанавливаться она будет медленнее остальных.

Индекс PMI сферы услуг России в апреле 2020 года снизился до 12,2 пункта с 37,1 пункта в марте. Такое падение зафиксировано впервые за всю историю наблюдений, сообщается в исследовании компании IHS Markit, рассчитывающей экономические индексы⁴.

Поддержку индексу оказали продолжающие работу сервисы, – доставка, автомойки и другие. Значение индекса выше 50 пунктов означает рост деловой активности, ниже 50 – сокращение. Совокупный российский индекс объемов производства с учетом активности в обрабатывающих отраслях и в сфере услуг в апреле рухнул впервые за время наблюдений до 13,9 пункта с 39,5 пункта в марте. Российская сфера услуг в апреле указала на самое резкое падение деловой активности за всю историю исследования поскольку влияние чрезвычай-

¹ Щербакова Е. Меньше всего сократилось число занятых в сфере услуг, больше всего - в промышленности. 2011. URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2011/0483/barom03.php> (Дата обращения: 17.10.2020).

² Макроэкономика. 2020. URL: https://www.economicdata.ru/economics.php?menu=macroeconomics&data_type=economics&data_ticker=ServicesEmploy (Дата обращения: 16.10.2020).

³ Центр конъюнктурных исследований. 2020. URL: https://issek.hse.ru/dep_congres (Дата обращения: 17.10.2020).

⁴ Британская компания IHS Markit. 2020. URL: <https://ihsmarkit.com/index.html> (Дата обращения: 16.10.2020).

ных ограничений после вспышки коронавируса (COVID-19) парализовало весь сектор. Среди причин снижения – приостановка бизнеса и падение спроса со стороны клиентов, которые сдерживали расходы и откладывали размещение заказов, которые в современных реалиях формируют условия нестабильной внешней среды. В итоге компании сферы услуг заметно сократили численность служащих. Сохраняется пессимизм в ожидании роста деловой активности, но уверенность немного повысилась по сравнению с мартовским показателем. Ради удержания клиентов некоторые компании снизили отпускные цены, несмотря на существенное увеличение затрат⁵.

Теория. Научные публикации по формированию стратегии развития организации сферы услуг авторов Лашмановой М.В., Лоренц А.Е., Бычкова И.Г. вызвали научный интерес и имеют дискуссионные положения и также являются основой для дальнейших научных исследований. Эффективность развития сферы услуг подробно представлена в научной публикации таких авторов, как Шавандиной И. В., Кучина С. В., Козлова В. А.

Изучение и обобщение мнения ряда авторов показало, что услуга представляет собой деятельность взаимодействия субъектов потребителя и исполнителя, результат которой направлен на удовлетворение определенных нужд потребителя. Существует несколько вариантов классификации полезной деятельности и видов услуг. Услуги занимают определенную долю на рынке. Объем оказываемых услуг населению в Российской Федерации ежегодно увеличиваются, что ведет к устойчивой тенденции роста объема платных услуг населению. Перечень эффективно оказываемых услуг разнообразен, и доля каждого в структуре имеет определенное значение [10, с. 142-153].

Описание социально-экономического базиса для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней

среды должно базироваться, с одной стороны, на основных направлениях социальной активности государства и дифференциации государственных программ, а с другой, – на анализе главных источников получения финансовых ресурсов – их доступности, уровне риска и эффективности использования, а также оценки их потенциальной емкости в сфере услуг. Социально-экономический базис для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды должен решать ряд задач, которые бы покрывали возможность экстремальных ситуаций. К числу таких экстремальных ситуаций относятся следующие:

1. Острое социальное напряжение в условиях нестабильной внешней среды (высокий уровень безработицы, задолженность по заработной плате, несоблюдение условий социального обеспечения).

2. Возможность получения иностранных кредитов. В большинстве своем зарубежные инвесторы принимают только открытую и четкую бухгалтерскую отчетность. Это объясняется желанием уменьшить риск. Поскольку серьезный инвестор не станет вкладывать свои средства без тщательной аудиторской проверки, тесные связи основного предприятия со структурами аффилированных лиц станут ему известны [1].

Функционирование субъектов в сфере услуг сопряжено с взаимодействием, обеспечивающим соблюдение интересов участвующих в нем сторон, и опосредовано ограниченной рациональностью лиц, принимающих решение об их производстве/предоставлении, а также восприятием необходимости, ценности и значимости услуг. В современном динамично меняющемся мире для предприятий уже недостаточно конкуренции «цена-качество» для реализации их внешних и внутренних интересов, основанных на постоянном снижении затрат. Необходимы новые

⁵ Сфера услуг в России подает признаки жизни. 2020. URL: <https://investfuture.ru/news/id/sfera-uslug-v-rossii-podaet-priznaki-jizni> (Дата обращения: 17.10.2020).

механизмы, учитывающие скорость и адекватность реакции представителя услуг на изменяющиеся запросы и ожидания потребителей с учетом их ограниченной рациональности при принятии решений, что требует адаптированных моделей разработки стратегии действий со стороны субъектов хозяйствования, функционирующих в сфере услуг.

Субъект, принимающий решение в условиях неопределенности (нестабильной рыночной среды), должен понимать многомерность и многоплановость возможных решений, возникающих по причине:

- ограниченной рациональности человека;

- разноплановости выделяемых факторов как исходных точек, может, позиций, с которых будет рассматриваться и изучаться объект исследования;

- различий в когнитивных способностях субъекта, осуществляющего мониторинг, анализ и оценку изучаемого объекта исследования;

- неконвенциональности взглядов на «правильность», адекватность проведения эксперимента, а следовательно, на ожидаемый и получаемый «результат» реализации исследуемого объекта от моделирования процесса ввиду сложности бытия, многогранности и «непрозрачности» сконструированных разумом исследователя идеальных моделей;

- множественности теорий, положенных в основу исследовательских программ, что приводит к отличающимся друг от друга результатам при исследовании одного и того же объекта, и относительности «истин и картин» природы объекта исследования.

С середины 70-х гг. XX в. начался период информатизации, наложивший определенный отпечаток на научно-техническое развитие и спровоцировавший начало развития сервисной сферы, расширяющейся на более «наукоемкие» направления. И. Киселева и С. Искаджян в результате анализа отраслевой

структуры мирового ВВП за 2005–2010 гг. установили следующее [3, с. 17-20]:

- сервисный сектор показывает прирост в 108,2%, т.е. рынок услуг увеличил свои объемы в мировом ВВП в 2,5 раза;

- население все чаще расходует свои средства на приобретение услуг, что обусловлено улучшением качества жизни;

- значительный удельный вес в международной торговле услугами приходится на экономически развитые страны (о чем свидетельствует статистика платежного баланса, опубликованная МВФ);

- в развитых странах мира наблюдается высокий уровень занятости в сервисной сфере (лидерами являются США – 80%, Великобритания – 79, Швеция – 78, Канада – 75, Нидерланды и Франция – по 72%).

Однако следует обратить внимание на то, что и кому принадлежит в сервисной сфере в мире (табл. 1).

Вместе с тем в некоторых государствах сервисная отрасль является важнейшей при формировании ВПП территорий и целых стран (рис. 1).

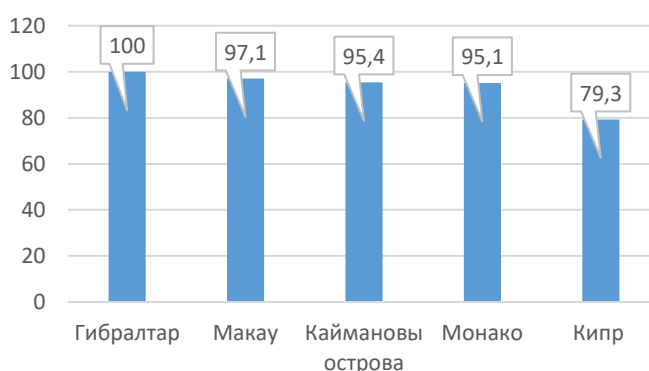


Рис. 1 – Доля сервисной отрасли в ВВП стран и особых территориальных единиц, %⁶

Как следует из данных рис. 1, Всемирного банка и Статистической службы ЕС, в торговом обороте небольших стран, таких как Каймановы острова, Кипр, Монако и Макао (специальный административный район на юге Китая

⁶ Сост. по данным: Balance of Payments Statistics Yearbook IMF. 2016. URL: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.html (Дата обращения: 17.10.2020).

– Азиатский Лас-Вегас), ВВП страны сформирован более чем на 95% сферой услуг, а Гибралтара – на 100%. Исходя из сложившихся условий (политических, климатических, социально-экономических и др.) для некоторых территорий и небольших стран в мировом ВВП

отведено место специализации в области туризма и морских перевозок, они выведены из сферы конкуренции в направлении промышленного развития, что делает эти страны весьма уязвимыми и зависимыми от доминирующих в промышленном отношении.

Таблица 1 – Специализация в сервисной сфере некоторых стран мира

Страна	Специализация в сервисной сфере	Компании
Швейцария	Банковская сфера, организация материально-технического обеспечения, обеспечение безопасности	UBS, Credit Suisse, Private bankers, Raiffeisen; Swiss Consulting Partners; Adecco, SGS, Weatherford, Transocean
Великобритания	Страхование, аукционная торговля, управление денежными операциями, аудит и консалтинг	Aviva, Legal & General, Lloyd's of London, RSA, Standard Life Aberdeen; Sotheby's, Christie's; Cunard, Wightlink; «Ernst & Young», Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers
Швеция	Специализированные перевозки, инжиниринг	CSCL, COSCO, WANHAI, OOCL, MSC, YANGMING, PIL, EVER GREEN, MAERSK, CMA, ZIM; SKYPE, Spotify, ERICSSON, Tele2
США	Управление гостиничным хозяйством, ИКТ, развлечения, почтовые услуги и логистика, биржи	Marriott International, Hilton Worldwide, Wyndham Hotel Group, Choice Hotels International, Starwood Hotels and Resorts; Global Aviation Services & Travel; IBM, Electronic Data Systems, Microsoft Corporation; Walt Disney Parks and Resorts, города-казино Лас-Вегас и Атлантик-Сити; United Parcel Service, FedEx; New York Stock Exchange, NYSE Arca Options (Фондовая биржа Тихоокеанского побережья), Chicago Mercantile Exchange, NASDAQ OMX Group (Филадельфийская фондовая биржа)
Сингапур	Морские перевозки; мировой финансовый центр Юго-Восточной Азии	Порт Чангли; Development Bank of Singapore (DBS), Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC), United Overseas Bank (UOB), Overseas Union Bank (OUB)

Таким образом, города и страны, специализирующиеся в сфере рекреации, развлечений и поддержания здоровья, в основу своей экономики закладывают культурно-рекреационное обслуживание. Например, формируют группы направлений взаимодействующих видов услуг (экскурсионное обслуживание, размещение в гостинице, планирование культурно-развлекательных мероприятий и бронирование билетов и т.д.) на основе развития туристической отрасли.

Социально-экономический базис для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды играет роль своеобразного фильтра, через который при подготовке пропускаются все остальные решения, носящие стратегический

характер, и который в зависимости от избранного варианта социальной стратегии существенно влияет на конечный результат принятия решений.

В результате научного исследования считаем возможным выделить ряд особенностей, которые свойственны процессу разработки стратегии для предприятий сферы услуг:

1. При разработке стратегии особое внимание следует уделять анализу «входных барьеров» в отрасль:

– необходимость значительного первоначального инвестирования при вхождении на отраслевой рынок услуг;

– экономия от масштаба, связанная со снижением издержек на одного клиента по мере роста объемов предоставления услуг;

– дифференциация услуг, обусловленная наличием на рынке услуг организаций, создавших привлекательный имидж и лояльных потребителей;

– преимущество конкурентов, определяемое их доступом к сбытовым сетям и наличием опыта функционирования на рынке услуг.

2. Разработка специфической «стратегической сервисной концепции». Данная модель должна содержать «четыре основных элемента (целевой сегмент рынка, концепция услуги, операционная стратегия и система доставки услуги) и интегрированные элементы (позиционирование, соотношение ценность/издержки и интеграция стратегии/системы), чтобы связать вместе основные элементы».

На основании «стратегической сервисной концепции» определяются структурные и управленческие элементы, лежащие в основе формирования стратегии компании:

– система доставки: фронт- и бэк-офисы, автоматизация, участие потребителя;

– дизайн места предоставления услуги: размер, вид;

– характеристика региона/района/города, в котором предоставляется услуга: конкурентная ситуация, демографическая ситуация и т. д.;

– планирование мощностей: управление очередями, планирование набора услуг, прогнозирование спроса.

3. Важно, чтобы стратегические усилия сервисной компании были направлены на повышение ценности предоставляемых услуг. Ценность услуги непосредственно связана с уровнем удовлетворенности потребителей.

4. Выбор конкурентной стратегии для сервисной компании тоже имеет свою специфику и особенности: лидерство по издержкам; дифференциация; специализация (концентрация на нише).

5. Для эффективного управления качеством стратегия организаций сферы услуг может включать целевые показатели, основанные на представлении о стандартных стадиях

достижения конкурентоспособности организаций сферы услуг.

Эффективно функционирующее предприятие образует адекватный механизм «роста» системы, что, в свою очередь, расширяет область устойчивости хозяйственной системы, повышает потенциал её самоорганизации. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что для устойчивого развития торгового предприятия важен не только характер критериев, но и эффективное сочетание инструментов, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия. Перспективу развития предприятия можно анализировать как результат общего влияния разных блоков факторов и реакцию предприятия на это влияние. Поэтому необходим системный подход к оценке предприятия, который должен учитывать все факторы, влияющие на деятельность организации. Факторы являются переменными величинами, характеризующие условия, в которых происходят финансовые, социально-экономические, производственные процессы, и причины, под воздействием которых эти процессы и их результаты изменяются [4].

Данные и методы. Методологическую основу данной статьи составили эмпирические методы исследования, а именно изучение источников информации, касающихся теоретических вопросов формирования социально-экономического базиса для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды.

Модель. Сущность категории «стратегия» зависит от условий экономического развития субъекта предпринимательства, сферы его функционирования и ее рыночной ориентации. Если вести речь о сфере услуг в странах, подверженных влиянию факторов нестабильной внешней среды, то следует отметить ее направленность на внутренний рынок и слабую активность на мировых рынках. Такая ситуация наблюдается как среди первичных, так и среди агрегированных звеньев сферы услуг, а обусловлена она негативным влиянием факторов внешней среды, в частности

политических.

Один из зарубежных исследователей в области стратегирования А. Чандлер отмечает, что «стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для их достижения». В данной формулировке четко прослеживается целевой ориентир деятельности предприятия

и ресурсное обеспечение, необходимое для его достижения. Это определение целесообразно дополнить ориентированием на прибыль или другой (любой) эффект деятельности первичного или агрегированного звена экономики.

На рис. 2 представлены классификационные признаки стратегий в зависимости от направлений экономического развития.



Рис. 2 – Классификационные признаки стратегий в зависимости от направлений экономического развития

Существуют также подходы к пониманию стратегии как:

- способа реакции на внешнюю среду [2];
- определения сильных и слабых сторон развития на рынке [6];
- правил игры;
- совокупности подходов [8];
- процедуры планирования, прогнозирования и правильного выбора управленческого решения [8];
- выбора оптимального вида деятельности [7] и др.

В рамках настоящего исследования представляет интерес подход Г. Минцберга, который предлагает «пятислойное» определение стратегии: «стратегия – это план, сочетающий описание целей предприятия в виде

перспектив его рыночной позиции и внутреннего состояния, а также принципов или моделей поведения, которых придерживается предприятие на пути к достижению этих целей» [5].

Таким образом, стратегия – это мультивариантный план развития объекта по установленным рыночным правилам под воздействием внешних и внутренних факторов, позволяющий достичь поставленных целей на максимально выгодных условиях.

Отличительной особенностью предложенного подхода является критерий мультивариантности, который позволит предприятию максимально быстро и гибко реагировать на изменение внутренней или внешней среды без потери устойчивой рыночной позиции.

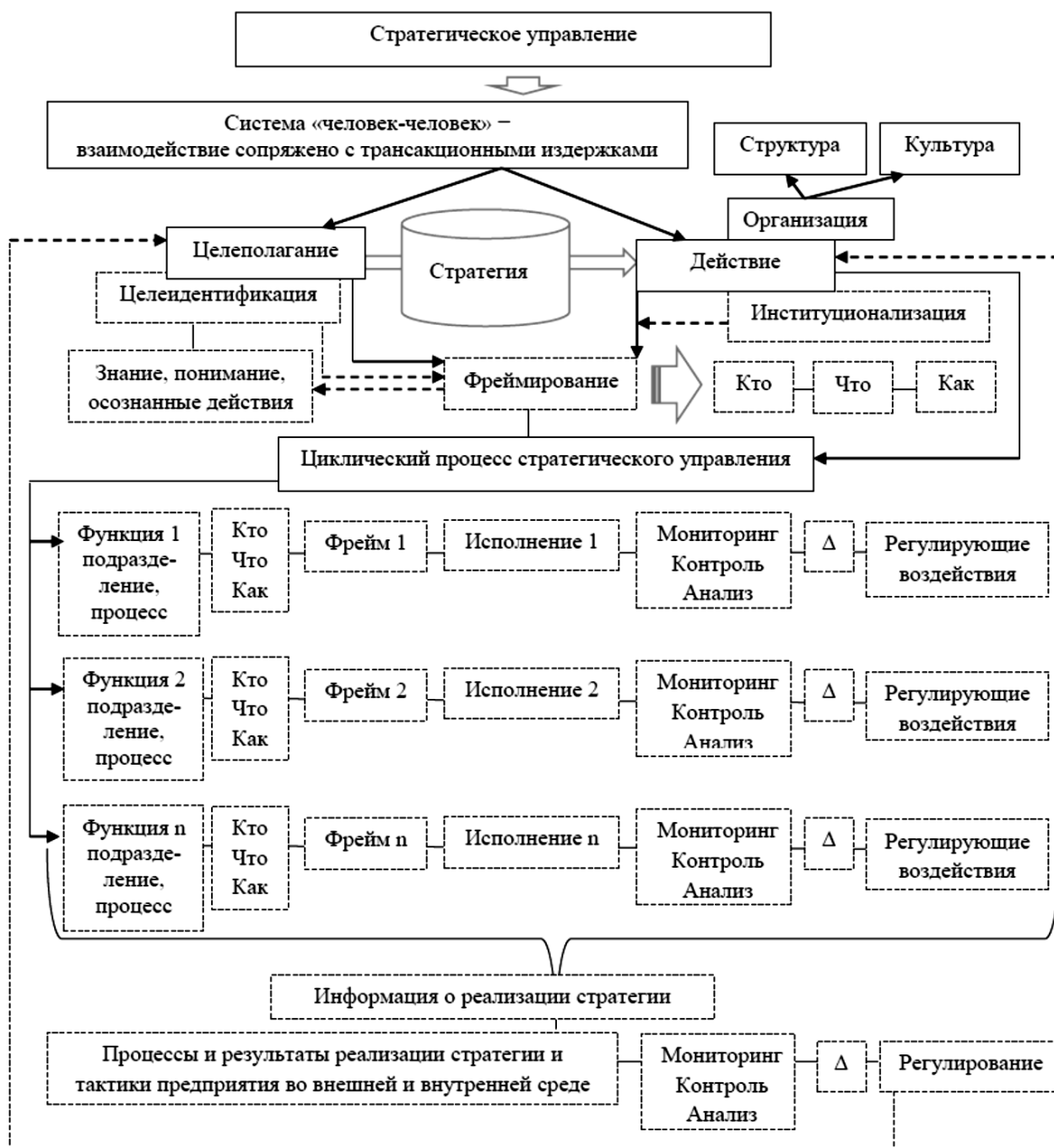


Рис. 3 – Механизм стратегического управления предприятиями и другими хозяйствующими образованиями сферы услуг

Полученные результаты. Механизм управленческой работы в части реализации стратегического управления предприятиями и другими хозяйствующими образованиями сферы услуг представлен на рис. 3.

Важной составляющей управленческой работы, особенно высшего эшелона

управления, является понимание собственной ответственности за принимаемые решения, которые носят стратегический характер, и обеспечение их реализации. В этой связи необходимым условием для реализации стратегии является институционализация как самой стратегии, так и работ на предприятии, а также их

фреймирование. Фрейм представляет собой «...способ мышления, соотнесения внешней информации с имеющимися нормами и правилами их реализации, выбранными за основу», т.е. каждый сотрудник предприятия должен знать, кто, что и как должен делать на своем участке работы, встроенном в общую «гармонию» функционирования предприятия.

Многократность повторения опыта управления предприятием позволит отследить и разработать собственный оптимальный вариант действий как на рынке, так и внутри предприятия, что даст возможность оптимизировать транзакционные издержки при условии максимального достижения желаемых результатов (объемов деятельности, прибыли, затрат).

Исходя из предложенного механизма становится очевидной ложность представлений некоторых современных руководителей о множестве специалистов, которые «стоят за окном» и готовы «хорошо» работать на их предприятии. Каждый руководитель должен осознавать, что внедрение «новых специалистов» в их действующую модель, особенно если она несовершенна, будет сопряжено с транзакционными издержками по их адаптации.

Под адаптацией понимается, например, изучение существующих норм и правил работы предприятия, «привыкание» к организационной структуре и культуре, способам взаимодействия, фреймированию теперь уже ими (вновь принятыми сотрудниками) того, что называется работой с внешним и внутренним окружением, средой предприятия. Также этот

процесс сопряжен с когнитивными, моральными и поведенческими нормами и ментальными моделями «новых сотрудников», принимаемыми решениями, адекватность которых определяется только экспериментальным путем, в процессе их непосредственной работы.

Отсюда вытекает относительная справедливость известного тезиса о том, каждый последующий принятый, обычно, хуже предыдущего, очевидность вреда текучести кадров для предприятия, а следовательно, необходимость работы с персоналом, повышения его квалификации, создания «социальных лифтов» для роста по служебной и карьерной лестнице («выращивание» кадров).

Заключение. Социально-экономический базис для формирования стратегий развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды определяется как совокупность определенных составляющих групп факторов, которые имеют важное значение при формировании стратегии развития сферы услуг. Данные группы факторов будут иметь важное значение особенно в условиях нестабильной внешней среды вызванной пандемией. К таким группам факторов относятся следующие: мониторинг, анализ и оценка состояния основных отраслей сферы услуг, особенности развития сферы услуг с учетом нестабильной внешней среды; организационно-экономический механизм защиты и поддержки населения в сфере социальных услуг на основе институционального анализа; факторы и условия, определяющие разработку стратегии развития сферы услуг.

Список источников

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2006. 718 с.
2. Евенко Л. Стратегия в акционерном обществе // Журнал для акционеров. 1996. №7.
3. Киселева И.А., Исканджан С.О. Сфера услуг как основа развития современной экономики // Вопросы экономики. 2013. №46(184). С. 16-20.
4. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калинин, И.И. Мазуровой. СПб.: Питер, 2014. 576 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
6. Портер М. Международная конкуренция. М.: Междунар. отношения, 1993.
7. Портер М. Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. 495 с.

8. **Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2003; 2007.
9. **Шавандина И.В., Кучин С.В., Козлов В.А.** Эффективность развития сферы услуг в Российской Федерации // Вестник НГИЭИ. 2018. №8(87). С. 142–153.

References

1. **Bagiev, G. L., & Tarasevich, V. M.** (2006). *Marketing*. Moscow: CJSC Publishing House «Economy». (In Russ.).
2. **Evenko, L.** (1996). *Strategiya v aktsionernom obshchestve [Strategy in a joint-stock company]. Zhurnal dlya aktsionerov [Journal for Shareholders], 7.* (In Russ.).
3. **Kiseleva, I. A., & Iskadzhyan, S. O.** (2013). *Sfera uslug kak osnova razvitiya sovremennoi ekonomiki [The service sector as the basis for the development of the modern economy]. Voprosy ekonomiki [Economic issues], 46(184), 16-20.* (In Russ.).
4. **Voitolovsky, N. V., Kalinina, A. P., & Mazurova, I. I. (Eds.).** (2014). *Kompleksnyi ekonomicheskii analiz predpriyatiya [Comprehensive economic analysis of the enterprise].* St. Petersburg: Piter. (In Russ.).
5. **Mintzberg, G., Alstrend, B., & Lempel, D.** (2000). *Shkoly strategii [Schools of strategies]* St. Petersburg: Piter. (In Russ.).
6. **Porter, M.** (1993). *Mezhdunarodnaya konkurentsia [International competition].* Moscow: International relations. (In Russ.).
7. **Porter, M.** (2001). *Konkurentsia [Competition].* Moscow: Williams Publ. House. (In Russ.).
8. **Tompson, A. A., & Striklend, A. Dzh.** (2003 / 2007). *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis].* Moscow: Williams Publ. House. (In Russ.).
9. **Shavandina, I. V., Kuchin, S. V., & Kozlov, V. A.** (2018). *Effektivnost' razvitiya sfery uslug v Rossiiskoi Federatsii [Efficiency of development of the service sector in the Russian Federation]. Vestnik NGIEI [Vestnik NGIEI], 8(87), 142–153.* (In Russ.).