

УДК 338.46**Методические аспекты управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг****Ващенко Наталья Валерьевна**

Доктор экономических наук, профессор,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: vashenko2006@gmail.com

Кравченко Елена Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: vashenko2006@gmail.com

Аннотация

В статье обоснована актуальность проблемы комплексного оценивания эффективности управления потенциалом бизнес-модели предприятий сферы услуг. Рассмотрены основные этапы процесса идентификации ключевых элементов бизнес-модели предприятий сферы услуг. В результате экспертного оценивания сформирована система показателей оценки потенциала и уровня проблемности бизнес-модели, которая позволяет на основе установленного соответствия ключевым факторам успеха определить стратегические приоритеты адаптивного развития в конкурентной среде. Усовершенствован методический инструментарий управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг, который отличается от традиционных тем, что охватывает комплекс действий, посредством которых предприятие определяет проблемы в каждом элементе бизнес-модели, идентифицирует цели и определяет процессы и ресурсы, необходимые для достижения желаемых результатов, позволяет оптимизировать использование ресурсов, учитывая краткосрочные и долгосрочные последствия управленческих решений. Предложен алгоритм определения оптимальной политики управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг, который включает идентификацию ключевых элементов бизнес-модели предприятия сферы услуг и объектов управления; разработку системы ключевых факторов успеха на основе использования экспертного метода, которая основывается на объективной оценке проблемности элементов бизнес-модели предприятия сферы услуг и их взаимного действия в единой системе; оценку потенциала бизнес-модели на основе интегрального показателя, который позволяет исключить неоднозначность оценки и получить объективную оценку; шкалы для определения уровней потенциала и проблемности действующей бизнес-модели; матрицу выбора оптимальной политики управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг. Разработан

комплекс альтернативных политик управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг и приведена их характеристика.

Для цитирования в научных исследованиях

Ващенко Н.В., Кравченко Е.С. Методические аспекты управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 8А. С. 180-194.

Ключевые слова

Предприятие, сфера услуг, бизнес-модель, потенциал, ключевые факторы успеха, критические показатели, политика управления.

Введение

Современная рыночная среда вносит в деятельность предприятий сферы услуг элементы неопределенности, расширяет перечень рискованных ситуаций, возникающих в условиях новой экономики. В данных условиях эффективность деятельности предприятий экономических субъектов определяется не только совершенствованием государственного и налогового регулирования их деятельности [Карашук, 2015], но и рациональностью выбора политики управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг, направленной на своевременное принятие рациональных управленческих решений и обеспечение высокой конкурентоспособности и результативности деятельности.

Различные теоретико-методологические и методические аспекты управления потенциалом предприятий различных сфер экономической деятельности являются объектом активных научных исследований отечественных ученых, среди которых следует отметить разработки Р.С. Ибрагимовой, Д.С. Головкина [Ибрагимова, Головкин, 2022], Т.Г. Шешуковой, Е.В. Колесень [Шешукова, Колесень, 2011], Л.В. Прудниковой, Т.В. Жигановой [Прудникова, Жиганова, 2020], Н.С. Нечеухиной, О.В. Мустафиной [Нечеухина, Мустафина, 2023].

Анализу сущности, проблем формирования эффективных бизнес-моделей предприятий сферы услуг, их инновационному обновлению в контексте реализации стратегий развития посвящены работы следующих ученых: К.Г. Абазиевой, С.Н. Гончаровой, С.В. Яковенко [Абазиева, Гончарова, Яковенко, 2019], О.Е. Устиновой [Устинова, 2019], И.А. Карачун [Карачун, 2021], С.А. Смирнова, С.В. Бобровой, И.А. Аренкова, Я.Ю. Салиховой [Смирнов, Боброва, Аренков, Салихова, 2021], Л.С. Серовой, Э.В. Страхович, И.Ю. Чураковой [Серова, Страхович, Чуракова, 2017], М.М. Морозова [Морозов, 2023], А.В. Рачипа, М.А. Суржилова, С.И. Самыгина [Рачипа, Суржилов, Самыгин, 2022]. Заслуживают внимания разработки, посвященные методическим аспектам оценки потенциала бизнес-моделей предприятий, которые нашли отражения в разработках А.Д. Бобрышева, Н.Л. Пирогова, В.П. Хайдукова [Бобрышев, Пирогов, Хайдуков, 2018], О.Ю. Гавель [Гавель, 2017] и др. Отдавая должное имеющимся наработкам, следует отметить, что некоторые аспекты комплексной проблемы управления потенциалом бизнес-модели остаются предметом дискуссий и требуют дальнейшего исследования с учетом концепции ключевых факторов успеха предприятия.

Цель исследования заключается в разработке методического инструментария методического инструментария управления потенциалом бизнес-модели предприятий сферы услуг.

В процессе исследования использовались методы индукции и дедукции, анализа и синтеза, обобщения и систематизации, компиляции, детализации и группировки, построения аналитических таблиц, графических, экспертных исследований и группирования, интегральной оценки, скалярной свертки по нелинейной схеме компромиссов, абстрактно-логический.

Результаты и их обсуждение

Адаптация предприятий сферы услуг к стремительным динамическим изменениям внешней среды требует от управленческого персонала принятия оперативных и эффективных решений, а также постоянной их корректировки. Однако если менеджмент предприятия будет реагировать только на текущие проблемы, то его решения всегда будут иметь запоздалый характер, что приведет к усложнению ситуации. Очевидно, что чем сложнее проблема, тем больше времени требуется на обоснование и принятие соответствующих управленческих решений. Учитывая, что в современных условиях субъекты хозяйствования имеют ограниченное время на принятие решений, одним из направлений формирования эффективной системы управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг является выбор оптимальной политики управления им.

Проведенное исследование особенностей действующих бизнес-моделей предприятий сферы услуг позволило установить, что на современном этапе важное значение имеет упорядочение ее ключевых элементов с учетом требований реализованных проектов и влияния широкого спектра факторов внешней и внутренней среды [Абазиева, Гончарова, Яковенко, 2019]. Четкое описание бизнес-модели предприятия сферы услуг позволяет сфокусировать внимание руководства на результатах деятельности [Устинова, 2019], определить перечень ключевых факторов успеха и проблем для обоснованного выбора оптимальной политики управления ее потенциалом, определить направления инновационного обеспечения устойчивого развития [Раджабов, Раджабова, 2021] и трансформации бизнес-процессов [Артемьев, Гребенщикова, 2015].

Основываясь на результатах проведенного теоретического исследования [Козина, Сверчкова, 2019; Серова, Страхович, Чуракова, 2017; Морозов, 2023; Рачипа, Суржигов, Самыгин, 2022; Бобрышев, Пирогов, Хайдуков, 2018; Гавель, 2017; Раджабов, Раджабова, 2021; Нежникова, Тимохова, 2022; Бакаев, 2017; Артемьев, Гребенщикова, 2015; Козина, Сверчкова, 2019; Гапоненко, 2015; Лебедева, 2008; Дудин, Верников, 2015; Огородникова, Буторин, 2017], установлено, что процесс определения ключевых элементов бизнес-модели является одним из направлений стратегии развития предприятия сферы услуг и предусматривает создание и организацию системы ресурсов и компетенций таким образом, чтобы результат их взаимодействия был фактором успеха в достижении стратегических, тактических и оперативных целей.

Авторский подход к определению оптимальной политики управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг предложено осуществлять по определенному алгоритму, который состоит из нескольких этапов, каждый из которых предусматривает проведение необходимых расчетов.

Этап 1 – идентификация ключевых элементов управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг.

На рис. 1 приведены ключевые элементы управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг и основные объекты управления, которые были выделены по

функциональному классификационному признаку [Бобрышев, Пирогов, Хайдуков, 2018]. Считаем, что приведенный на рис. 1 элементный состав ключевых элементов управления потенциалом бизнес-модели предприятия позволит комплексно оценить его уровень.

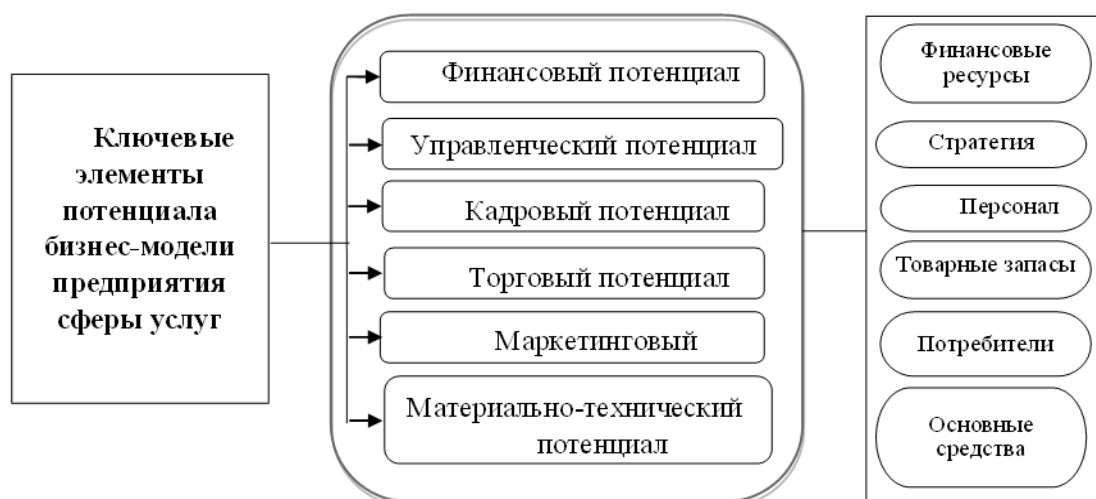


Рисунок 1. Ключевые элементы потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг (составлено авторами на основе обобщения [Абазиева, Гончарова, Яковенко, 2019; Устинова, 2019; Смирнов, Боброва, Аренков, Салихова. 2021; Бобрышев, Пирогов, Хайдуков, 2018; Гавель, 2017])

Этап 2 – определение ключевых факторов успеха предприятий сферы услуг по элементам бизнес-модели.

Необходимым условием стабильного функционирования рыночной экономики является наличие полноценной конкуренции в сфере услуг. Это возможно только в условиях, когда на рынке действует большое количество игроков, каждый из которых имеет свои ключевые факторы успеха, которые позволяют им обеспечивать формирование конкурентного ценностного предложения для потребителей [Козина, Сверчкова, 2019]. Современная экономическая наука трактует понятие ключевых факторов успеха (КФУ) следующим образом: «...это элементы, обеспечивающие успех предприятия; все, что способствует повышению прибыли. К числу КФУ относятся: удачная стратегия; свойства товаров, определяющие выбор потребителями той или иной марки или того или иного производителя; ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе; профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества» [Гапоненко, 2015]. Безусловно, ключевые факторы успеха характеризуют конкурентные возможности, результаты реализации бизнес-модели, которые каждое предприятие должно обеспечить для своей конкурентоспособности, повышения уровня лояльности потребителей и достижения успехов в функционирующем сегменте потребительского рынка.

Ряд ученых [Бакаев, 2017; Артемьев, Гребенщикова, 2015; Козина, Сверчкова, 2019; Гапоненко, 2015; Лебедева, 2008; Дудин, Верников, 2015; Огородникова, Буторин, 2017], фокусируя внимание на необходимости учета отраслевых особенностей деятельности предприятий различных сфер экономической деятельности, отмечают динамичный характер ключевых факторов успеха и акцентируют внимание на необходимости их пересмотра с учетом изменения условий внешней среды. Бесспорно, невозможно сформировать ключевые факторы

успеха раз и навсегда. Современная бизнес-среда предъявляет новые требования и актуализирует задачу трансформации действующих бизнес-моделей предприятий сферы услуг, формируя при этом новые факторы, которые определяют ее успешность реализации. Так, следует согласиться с позицией ученых [Бакаев, 2017; Гапоненко, 2015; Лебедева, 2008; Огородникова, Буторин, 2017], которые акцентируют внимание на необходимости расширить перечень ключевых факторов успеха в контексте цифровизации в силу современных тенденций внедрения цифровой экономики в различные сферы деятельности общества, характерных для современного этапа социально-экономического развития.

Ключевые факторы успеха бизнес-модели предприятия сферы услуг – это те факторы, формированию которых должно уделяться особое внимание, поскольку они характеризуют не только уровень развития ее экономического потенциала, формируют конкурентные возможности, непосредственно влияющие на результативность ее реализации, но и определяют уникальный способ комбинирования критических элементов «логики» создания цепочки ценности (бизнес-процессов, информационных систем, компетенций, способностей и возможностей). Практический опыт реализации бизнес-моделей предприятий сферы услуг свидетельствует о том, что перечень определенных ключевых факторов успеха является индивидуальным для каждого отдельного предприятия в зависимости от стратегических целей его развития.

С целью определения ключевых факторов успехов по компонентам бизнес-моделей предприятий были выбраны ведущие специалисты сферы услуг Донецкой Народной Республики. Определение оптимального количества экспертов было осуществлено на основе применения теории выборочного наблюдения [Шило, 2012] по следующей формуле:

$$g_{eks} = \frac{L \times (1 - L)}{\Delta^2_L} \times t^2 \quad (1)$$

где g_{eks} – количество членов экспертной группы для определения ключевых факторов успеха по элементам бизнес-моделей предприятий;

L – удельный вес экспертов, имеющих опыт работы в сфере услуг более 5 лет составляет (89,7%);

t – критерий Стьюдента ($t=2,038$) при заданном интервале доверия (0,05);

Δ^2_p – средняя предельная ошибка доли (0,015).

Результатом проведенных расчетов стало оптимальное количество экспертов в количестве 27 человек, что обеспечивает репрезентативность экспертного оценивания. Уровень групповой компетенции экспертов определен как 0,83, что свидетельствует о высоком уровне образованности в данной области и о надежности их выводов.

В процессе опроса экспертов проведено анкетирование. В предложенной анкете каждому эксперту была предоставлена возможность выбрать ключевые факторы успеха по каждому элементу бизнес-модели предприятия сферы услуг, которые, на их взгляд, являются наиболее значимыми. В начале анкетирования было выдвинуто условие, чтобы количество ключевых факторов было незначительным, однако достаточным для объективной оценки. Для достижения сформулированной цели результат анкетирования представлен величиной R по каждому критерию. Величина R рассчитана методом непосредственной оценки на основе аксиомы теории полезности фон Неймана-Моргенштерна [Коровин, 2005]:

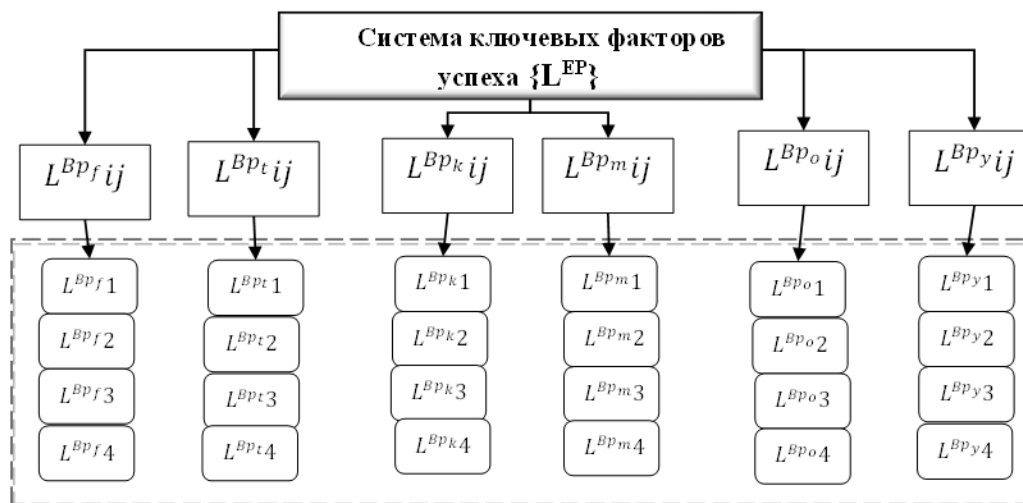
$$R_i = \sum_{p=1}^K \sum_{n=1}^N q_i \times j_i \times k_n \quad (2)$$

где k – коэффициент компетентности респондента;

q – балльная оценка реализации ключевого фактора успеха в отдельном элементе бизнес-модели предприятия;

j – весовой коэффициент качественной оценки ключевого фактора успеха.

В итоге обработки результатов экспертной оценки сформирована система ключевых факторов успеха предприятий сферы услуг (рис. 2).



Условные обозначения: $L^{Bpf}1$ – возможности оптимизации текущих затрат предприятий сферы услуг; $L^{Bpf}2$ – способность повышения эффективности взаимодействия бизнес-процессов устойчивого развития предприятий сферы услуг; $L^{Bpf}3$ – оптимизация эффективности использования собственных оборотных средств; $L^{Bpf}4$ – способность максимизации прибыли предприятий сферы услуг; $L^{Bpt}1$ – возможность расширения перечня предоставляемых услуг; $L^{Bpt}2$ – сила рефлексивного влияния действий конкурентов на торговый потенциал; $L^{Bpt}3$ – внедрение современных методов обслуживания; $L^{Bpt}4$ – сила лояльности клиентов; $L^{Bpk}1$ – высокий уровень корпоративной культуры; $L^{Bpk}2$ – степень легкости нахождения специалистов для предприятия; $L^{Bpk}3$ – регулярное повышение квалификации работников; $L^{Bpk}4$ – гибкость при установлении заработной платы; $L^{Bpm}1$ – способность обеспечения высокой маркетинговой активности среди конкурентов; $L^{Bpm}2$ – сила лояльности потребителей; $L^{Bpm}3$ – создание уникальной системы управления конкурентоспособностью услуг на рынке; $L^{Bpm}4$ – синергическая результативность элементов маркетингового потенциала; $L^{Bpy}1$ – способность к своевременному распознаванию проблем и механизмов их решения; $L^{Bpy}2$ – возможность реализации выбранной стратегии управления экономическим потенциалом на основе собственных средств и ресурсов; $L^{Bpy}3$ – способность повышения инновационной активности предприятия; $L^{Bpy}4$ – организация минимизации рисков в управлении стратегическим экономическим потенциалом; $L^{Bpo}1$ – способность своевременного обновления основных фондов; $L^{Bpo}2$ – внедрение инноваций в сфере услуг; $L^{Bpo}3$ – способность поддерживать высокий уровень рентабельности основных фондов; $L^{Bpo}4$ – возможность внедрения современных методов и технологий предоставления услуг.

Рисунок 2 - Система ключевых факторов успеха предприятий сферы услуг (авторская разработка)

Следует отметить, что количество факторов успеха по каждому элементу бизнес-модели предприятия сферы услуг, определенных в результате обработки анкетных данных, не превышает 10, что соответствует требованиям системного анализа, а также подтверждается исследованиями психологических аспектов восприятия информации человеком – в соответствии с «правилом Миллера 7 ± 2 »: человек мгновенно может воспринимать 5-7,

максимум 10 объектов. Таким образом, можно избежать чрезмерной трудоемкости процесса оценки и исключить противоречивость выводов [Нечеухина, Мустафина, 2023, 165].

Этап 3 – оценка потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг.

Для оценки потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг построена матрица взаимосвязи межа, столбцы которой соответствуют ключевым факторам успеха, а строки – ключевым элементам бизнес-модели (табл. 1).

Таблица 1 - Макет матрицы для оценки потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг на основе оценки ключевых факторов успеха

Условные обозначения	Ключевые элементы бизнес-модели	Ключевые факторы успеха (L)					
		L^{Bpfij}	L^{Bpyij}	L^{Bptij}	L^{Bpkij}	L^{Bpmij}	L^{Bpoij}
U^{Bpf}	Финансовый потенциал	*					
U^{Bpy}	Управленческий потенциал						
U^{Bpt}	Торговый потенциал						
U^{Bpk}	Кадровый потенциал						
U^{Bpm}	Маркетинговый потенциал						
U^{Bpo}	Материально-технический потенциал						

*Примечание: на пересечении столбцов и строк ставятся экспертные оценки (от 1 до 5)

Для получения интегрального показателя отдельного элемента потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг предложено использовать скалярную свертку по нелинейной схеме компромиссов [Шешукова, Колесень, 2011, 109]:

$$U^{Bpi} = \sum_{k=1}^n q_k [1 - \gamma_{ok}]^{-1} \quad (3)$$

где U^{Bpi} – локальный показатель потенциала отдельного элемента бизнес-модели предприятия сферы услуг (финансового, управленческого, торгового, кадрового, маркетингового, материально-технического);

q_l – значимость l -го фактора оценки отдельного элемента бизнес-модели предприятия сферы услуг (финансового, управленческого, торгового, кадрового, маркетингового, материально-

технического), при этом $\sum_{l=1}^n q_l = 1$; γ_{ok} – стандартизированное значение l -го фактора оценки отдельного элемента потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг, значение которого рассчитывается по формуле [Герасимова, 2019]:

$$\gamma_{ok} = \frac{w_{il} - \bar{w}_l}{\sigma} \quad (4)$$

где w_{il} – фактическое значение l -го фактора оценки b_{pi} потенциала бизнес-модели

предприятия сферы услуг;

w_l – среднее значение l -го фактора оценки b_{pi} потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг;

σ – среднее квадратичное отклонение.

Общий уровень потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг определяется на основе интегрального показателя по формуле:

$$I_{Bp}^U = \sqrt[6]{Vp_f \times Vp_y \times Vp_m \times Vp_t \times Vp_k \times Vp_o} \quad (5)$$

где I_{Bp}^U – интегральный показатель потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг;

$Vp_f, Vp_y, Vp_m, Vp_t, Vp_k, Vp_o$ – значения локальных показателей потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг по элементам (финансового, управленческого, торгового, кадрового, маркетингового, материально-технического).

С целью интерпретации полученных значений интегрального показателя построена шкала значений (табл. 2), в которой величина интервала I_{Bp}^U рассчитана по формуле Фишберна [Fishburn, 1965].

Таблица 2 - Шкала для определения уровня потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг (разработана авторами)

Диапазон значений интегрального показателя	Лингвистическая оценка	Характеристика
$I_{Bp}^U > 0,68$	высокий	Реализации действующей бизнес-модели предприятия сферы услуг оценивается положительно. Необходимо ее своевременное обновление с учетом изменений условий и факторов бизнес-среды
$0,69 < I_{Bp}^U < 0,32$	средний	Состояние перспективного развития потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг. Вопрос трансформации бизнес-модели стоит достаточно остро.
$I_{Bp}^U < 0,31$	низкий	Состояние возможного назревания кризиса качества управления потенциалом по всем ключевым элементам бизнес-модели предприятия сферы услуг.

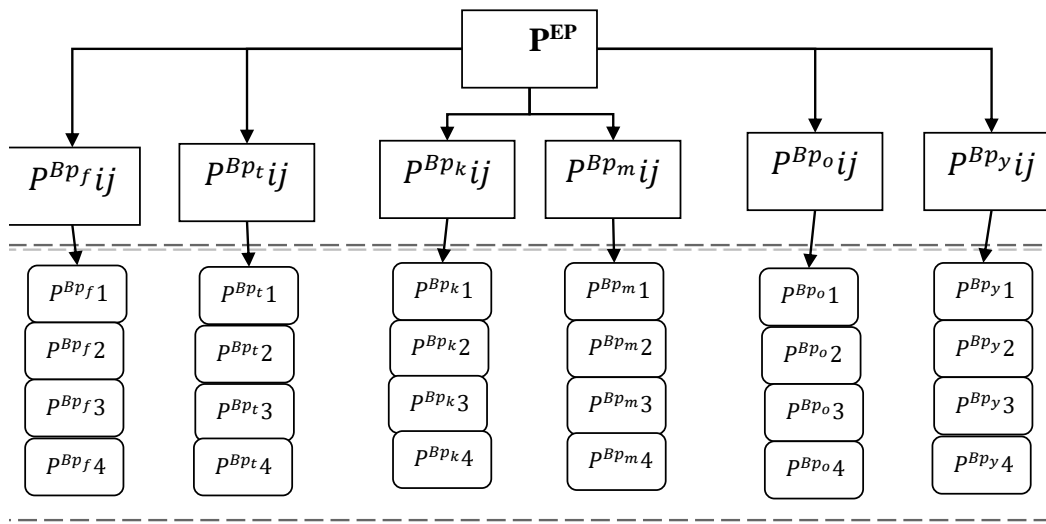
Этап 4 – оценка уровня проблемности ключевых элементов бизнес-модели предприятия сферы услуг.

После анализа ключевых факторов успеха целесообразно перейти к оценке факторов, которые могут негативно влиять на потенциал бизнес-модели, а также на общий результат деятельности предприятия сферы услуг. Система критических индикаторов негативного влияния на потенциал бизнес-модели сформирована по аналогичному алгоритму, как и система ключевых факторов успеха (рис. 3).

Интегральный показатель уровня проблемности бизнес-модели предприятия сферы услуг рассчитывается на основе метода скалярной свертки по нелинейной схеме компромиссов (формула 2).

Отметим, что экспертные оценки специалисты ставили по 5-ной шкале, где значение 5 присуждено фактору с сильным негативным влиянием; от 4 до 2 – промежуточные значения; 1

– присуждено фактору, который осуществляет минимальное негативное влияние на бизнес-процессы управления.



Условные обозначения: $P^{Bp_f 1}$ – недостаток собственного капитала; $P^{Bp_f 2}$ – низкая мобильность капитала; $P^{Bp_f 3}$ – неэффективность привлеченных источников финансовых средств; $P^{Bp_f 4}$ – высокий уровень дебиторской задолженности; $P^{Bp_t 1}$ – неэффективная снабженческо-сбытовая деятельность; $P^{Bp_t 2}$ – низкая инновационная активность; $P^{Bp_t 3}$ – высокий уровень затратоемкости; $P^{Bp_t 4}$ – низкая оборачиваемость запасов; $P^{Bp_k 1}$ – низкая квалификация персонала; $P^{Bp_k 2}$ – неконкурентный уровень зарплаты; $P^{Bp_k 3}$ – негативные изменения в политике мотивации персонала; $P^{Bp_k 4}$ – неблагоприятный социально-психологический климат; $L^{Bp_m 1}$ – недостаточное знание конъюнктуры рынка; $L^{Bp_m 2}$ – низкая лояльность потребителей; $L^{Bp_m 3}$ – неэффективная ценовая политика; $L^{Bp_m 4}$ – низкая конкурентоспособность предприятия в рыночном сегменте; $P^{Bp_y 1}$ – низкая корпоративная ответственность; $P^{Bp_y 2}$ – отсутствие гибкости, мобильности и оперативности в управлении; $P^{Bp_y 3}$ – невозможность получения достоверной, полной и актуальной информации о состоянии конкурентного рынка; $P^{Bp_y 4}$ – отказ от использования современных форм, методов и механизмов управления бизнес-моделью; $P^{Bp_o 1}$ – неудовлетворительное состояние материально-технической базы; $P^{Bp_o 2}$ – неудовлетворительный уровень организации труда; $P^{Bp_o 3}$ – низкий уровень качества обслуживания; $P^{Bp_o 4}$ – низкий уровень производительности труда персонала.

Рисунок 3 - Система критических показателей управления бизнес-моделью предприятий сферы услуг (составлено авторами)

Общий уровень оценки проблемности бизнес-процессов управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг определяется на основе интегрального показателя по формуле:

$$P_{Bp}^U = \sqrt[6]{Bp_f \times Bp_y \times Bp_m \times Bp_t \times Bp_k \times Bp_o} \quad (4)$$

где P_{Bp}^U – интегральный показатель проблемности бизнес-модели предприятия сферы услуг; $Bp_f, Bp_y, Bp_m, Bp_t, Bp_k, Bp_o$ – частные интегральные показатели оценки уровня проблемности управления отдельными элементами бизнес-модели предприятия сферы услуг.

В таблице 3 приведена шкала определения уровня проблемности бизнес-модели предприятия сферы услуг, интервал значений которого рассчитан по формуле Фишберна [Fishburn, 1965].

Таблица 3 - Шкала определения уровня проблемности бизнес-модели предприятия сферы услуг (составлено авторами)

Диапазон значений интегрального показателя	Лингвистическая оценка уровня проблемности бизнес-модели
$I_{Bp}^U > 0,59$	высокий уровень
$0,60 < I_{Bp}^U < 0,28$	средний уровень
$I_{Bp}^U < 0,27$	низкий уровень

Этап 5 – определение оптимальной политики управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг.

Учитывая то, что особенностью политики управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг является ее ограниченный по сроку и содержанию характер, выбор оптимального ее типа должен основываться на результатах диагностики. В основу предложенного инструментария определения оптимальной политики управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг положено построение матрицы, которая базируется на взаимосвязи интегрального показателя потенциала (I_{Bp}^U) и интегрального показателя проблемности бизнес-модели предприятия сферы услуг (P_{Bp}^U). Целесообразность использования предложенных показателей для обоснования политики управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг основывается на том, что предприятие как открытая динамическая система постоянно взаимодействует с конкурентной средой и от эффективности управления зависит не только финансовая и конкурентная устойчивость, а также своевременность оперативного реагирования на изменения факторов бизнес-среды.

Таким образом, выбор оптимальной политики потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг осуществляется соответственно позиционированию в матрице (рис. 4).

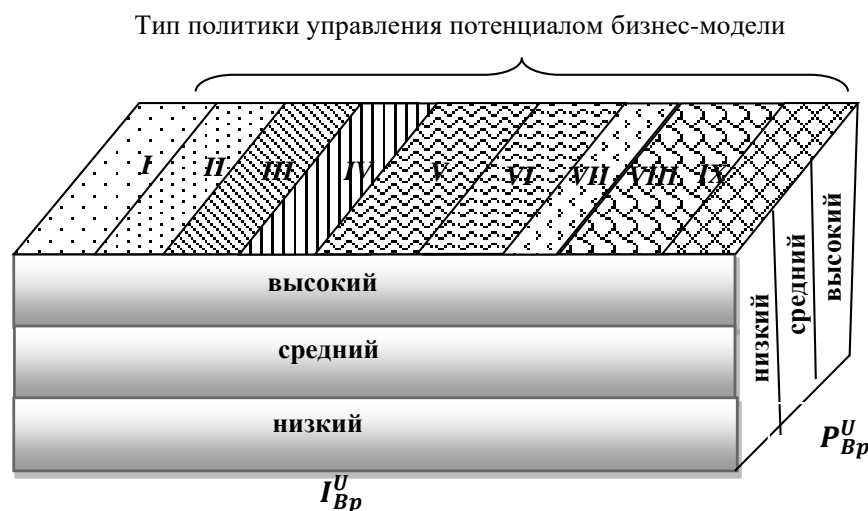


Рисунок 4 - Матрица определения типа политики управления потенциалом бизнес-модели предприятий сферы услуг (авторская разработка)

Характеристика типов политик управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Характеристика типов политик управления потенциалом бизнес-моделей предприятий сферы услуг (разработано авторами)

Условные обозначения	Тип политики	Характеристика
I	Ограничительная	Политика ориентирована на сбалансирование факторов ограниченного роста текущей деятельности и достижение целевого уровня развития потенциала бизнес-модели
II	Умеренная	Отмечается разбалансированность результативности отдельных элементов бизнес-модели предприятия, актуализуется необходимость идентификация ключевых бизнес-процессов, повышение качества управления которыми будет способствовать развитию потенциала бизнес-модели
III	Паритетная	Политика ориентирована на поддержание оптимального равновесия развития всех элементов бизнес-модели путем мониторинга процессов внешней среды
IV	Прогрессивно-дигрессивная	Политика ориентирована на разрешение противоречий, несогласованности между бизнес-процессами, имеющимися ресурсами и влиянием внешней и внутренней среды на результативность реализации бизнес-модели предприятия сферы услуг
V	Релевантная	Политика ориентирована на поддержание фактического уровня потенциала бизнес-модели предприятия в долгосрочной перспективе, наращивание потенциала бизнес-модели осуществляется прямо пропорционально изменению дестабилизирующих факторов внешней среды
VI	Адаптационная	Политика ориентирована на достижение целевого уровня конкурентной устойчивости бизнес-модели предприятия сферы услуг
VII	Дигрессивная	Политика ориентирована на стабилизацию влияния негативных факторов на потенциал бизнес-модели предприятия сферы услуг. Она требует быстрых и решительных действий относительно ее своевременной трансформации
VIII	Консервативная	Политика предусматривает поддержку потенциала бизнес-модели предприятия сферы услуг на уровне, достаточном для ее реализации с учетом динамики операционных расходов
IX	Агрессивная	Предприятие сферы услуг динамично развивается, уровень потенциала бизнес-модели оценивается как «высокий», однако отдельные элементы бизнес-модели очень сильно чувствительны к внешним флуктуациям; с целью противостояния влиянию факторов внешней среды необходимо повысить инновационную активность

Представленный в табл. 4 перечень альтернативных политик управления потенциалом бизнес-модели предприятий сферы услуг сформирован с учетом ключевых факторов успеха и степени проблемности бизнес-модели. Основываясь на том, что динамичность изменений бизнес-среды обуславливает возникновение новых проблем и формирует новые ключевые факторы успеха предприятий сферы услуг, требующих принятия соответствующих управленческих решений, политика управления потенциалом бизнес-модели отдельного предприятия сферы услуг должна корректироваться в соответствии с новыми условиями бизнес-среды. Процесс определения оптимальной политики управления потенциалом бизнес-модели предприятий сферы услуг носит достаточно сложный характер и определяется как внутренней

возможностью предприятия к росту потенциала на основе взаимосвязи каждого элемента бизнес-модели с ключевыми факторами успеха, так и с динамично изменяющимися условиями бизнес-среды.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что имплементация предложенного методического инструментария управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы, который отличается от традиционных тем, что охватывает комплекс действий, посредством которых предприятие определяет проблемы в каждом элементе бизнес-модели, идентифицирует цели и определяет процессы и ресурсы, необходимые для достижения желаемых результатов, позволяет оптимизировать использование ресурсов, учитывая краткосрочные и долгосрочные последствия управленческих решений. Перспективами изучения данного направления являются исследования и анализ современных инструментов моделирования бизнес-процессов с целью обеспечения согласованности целей управления потенциалом бизнес-модели предприятия сферы услуг.

Библиография

1. Абазиева К.Г., Гончарова С.Н., Яковенко С.В. Бизнес-модели как инструмент реализации стратегии предприятий малого бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 340-358.
2. Артемьев Д.Г., Гребенщикова Е.Н. Критерии успеха проектов по разработке нового продукта на разных стадиях их жизненного цикла // Ars Administrandi (Искусство управления). 2015. № 5. С. 41-57.
3. Бакаев Д.С. Ключевые факторы, определяющие успех предприятия // Форум молодых ученых. 2017. № 10(14). С. 81-86.
4. Бобрышев А.Д., Пирогов Н.Л., Хайдуков В.П. Методический подход к оценке потенциала бизнес-модели предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 1. С. 25-39.
5. Гавель О.Ю. Аналитические механизмы оценки эффективности бизнес-моделей // Вестник Академии. 2017. № 2. С. 45-48.
6. Гапоненко О.Н. Определение ключевых факторов успеха компании при выработке стратегий в существующих рыночных условиях // Экономика и управление. 2015. № 1. С. 8-15.
7. Герасимова Е.Б. Стандартизация как многофункциональный инструмент повышения эффективности аналитических процедур // Учет. Анализ. Аудит. 2019. № 6(1). С. 19-27.
8. Дудин М.Н., Верников В.А. Ключевые факторы успеха предпринимательской структуры в условиях инновационного развития // Путеводитель предпринимателя. 2015. № 25. С. 228-247.
9. Ибрагимова Р.С., Головкин Д.С. Экономический потенциал как концепция стратегического управления промышленным предприятием // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 17. № 4. С. 474-486.
10. Карачун И.А. Платформизация в цифровых бизнес-моделях компаний и сервисной экономике // Информатизация в цифровой экономике. 2021. Т. 2. № 4. С. 141-154.
11. Карашук О.С. Совершенствование государственного регулирования инвестиционной деятельности в торговле с использованием налоговых методов // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 11. С. 1567-1578.
12. Козина Е.В., Сверчкова А.С. Определение ключевых факторов успеха компании // Экономические науки. 2019. № 7(176). С. 46-50.
13. Коровин Д.И. О нахождении функции полезности в теории Неймана-Моргенштерна // Вестник ИГЭУ. 2005. № 4. С. 11-18.
14. Лебедева Е.Ю. Ключевые факторы успеха компаний // Российское предпринимательство. 2008. № 4-2 (109). С. 156-160.
15. Морозов М.М. Инновационные бизнес-модели в сервисной индустрии с целью обеспечения её устойчивого развития // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 1. С. 15-23.
16. Нежникова Е.В., Тимохова Г.В. Цифровые трансформации менеджмента и бизнес-процессов в целях устойчивого развития компании // Экономика и предпринимательство. 2022. № 3(140). С. 1295-1301.
17. Нечеухина Н.С., Мустафина О.В. Оценка экономического потенциала предприятий сферы услуг // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т.17. № 1. С. 99-110.

18. Огородникова Е.С., Буторин Д. Ключевые факторы успеха и формирование конкурентной стратегии компании // Теория и практика современной науки. 2017. № 3 (21). С. 623-627.
19. Прудникова Л.В., Жиганова Т.В. Методические аспекты анализа и оценки результативности деятельности коммерческой организации [Текст] // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2020. № 1(38). С. 213-230.
20. Раджабов К.Р., Раджабова З.Дж. Инновационное обеспечение устойчивого развития предприятий сферы услуг в условиях рынка // Экономика Таджикистана. 2021. № 4-2. С. 154-160.
21. Рачипа А.В., Суржиков М.А., Самыгин С.И. Цифровизация в управлении организацией: инновационные бизнес-модели // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2022. № 3. С. 64-69.
22. Серова Л.С., Страхович Э.В., Чуракова И.Ю. Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий // Управленец. 2017. № 4(68). С. 53-60.
23. Смирнов С.А., Боброва С.В., Аренков И.А., Салихова Я.Ю. Устойчивые сочетания отличительных особенностей бизнес-моделей инновационных фирм // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Экономика. 2021. Т. 37. № 1. С. 62-83.
24. Устинова О.Е. Бизнес-модели индустрии сервиса в условиях цифровизации экономики // Российское предпринимательство. 2019. № 3 (20). С. 743-756.
25. Шешукова Т.Г., Колесень Е.В. Экономический потенциал предприятия: сущность, компоненты, структура // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2011. № 4(11). С. 118-127.
26. Шило А.Ф. Инновационная методика анализа выборочного наблюдения // Наука и техника. 2012. № 5. С. 75-78.
27. Auzan A.A. Digital economy as an economy: institutional trends // Bulletin of the Moscow University. 2019. Series 6. Economics. P. 12-19.
28. Fishburn P.C. Independence in Utility Theory with Whole Product Sets // Operations Research. 1965. Vol. 13. No. 1. P. 28-45.

Methodological aspects of the managing of service enterprises' business models potential

Natal'ya V. Vashchenko

Doctor of Economics, Professor,
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
283050, 31 Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: vashenko2006@gmail.com

Elena S. Kravchenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
283050, 31 Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: vashenko2006@gmail.com

Abstract

The article substantiates the complex assessment problem relevance of the service enterprises business model potential managing effectiveness. The main stages of the service enterprises business model key elements identification process are substantiated. Based on expert assessment, a system of indicators for assessing the business models problem's potential and level has been formed, which allows, based on established compliance with key success factors, to determine strategic priorities

for adaptive development in a competitive environment. The methodological tools for managing the service enterprises business models' potential have been improved, which differs from traditional ones in that it covers a set of actions through which the enterprise identifies problems in each business model's element, identifies goals and defines the processes and resources necessary to achieve the desired results, allows optimizing the resources' use, taking into account the short- and long-term consequences of management decisions solutions. An algorithm is proposed for determining the optimal policy for managing the service enterprises business models potential, which includes: business model's key elements identification of a service enterprise and management facilities; a key success factors' system based on the expert method use development, which is based on an objective assessment of a service enterprise business model's problematic elements and their mutual action in a single the system; business model potential assessment based on an integral indicator, which eliminates the assessment's ambiguity and allows for an objective assessment; scales for determining the current business model's potential and problemativeness; a matrix for choosing the optimal policy for managing the service enterprises business models' potential. A set of alternative policies for managing the service enterprises business models' potential has been developed and their characteristics are given, which provides the opportunity for impulse modeling of business model transformation directions taking.

For citation

Vashchenko N.V., Kravchenko E.S. (2024) Metodicheskie aspekty upravleniya potentsialom biznes-modelei predpriyatii sfery uslug [Methodological aspects of the managing of service enterprises' business models potential]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (8A), pp. 180-194.

Keywords

Enterprise, service sector, business model, potential, key success factors, critical indicators, management policy.

References

1. Abazieva K.G., Goncharova S.N., Yakovenko, S.V. (2019). Business models as a tool for implementing the strategy of small businesses, *Economics: yesterday, today, tomorrow*, 9, 1A, 340-358.
2. Artemyev D.G. Grebenshchikova E.N. (2015). Criteria for the success of projects for the development of a new product at different stages of their life cycle. *Art of Management*, 5, 41-57.
3. Auzan A.A. Digital economy as an economy: institutional trends // *Bulletin of the Moscow University*. 2019. Series 6. Economics. P. 12-19.
4. Bakaev D.S. Key factors determining the success of an enterprise. *Forum of Young Scientists*. – 2017. – №10(14). – Pp. 81-86.
5. Bobryshev A. D., Pirogov N. L., Khaidukov V. P. (2018). Methodological approach to assessing the potential of an enterprise's business model. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 9, 1, 25–39.
6. Dudin M.N., Vernikov V.A. (2015). Key success factors of an entrepreneurial structure in the context of innovative development. *Entrepreneur's Guide*, 25, 228-247.
7. Fishburn P.C. (1965). Independence in Utility Theory with Whole Product Sets. *Operations Research*, 13, 1, 28-45.
8. Gaponenko O. N. (2015). Determining the key success factors of a company in developing strategies in existing market conditions. *Economics and management*, 1, 8-15.
9. Gerasimova E.B. (2019). Standardization as a multifunctional tool for improving the effectiveness of analytical procedures. *Accounting. Analysis. Audit*, 6(1), 19-27.
10. Havel O.Y. (2017). Analytical mechanisms for evaluating the effectiveness of business models. *Bulletin of the Academy*, 2, 45-48.
11. Ibragimova R.S., Golovkin D.S. (2022). Economic potential as a concept of strategic management of an industrial

-
- enterprise. Bulletin of the Perm University. Series: Economics, 17, 4, 474-486.
12. Karachun I.A. (2021). Platformization in digital business models of companies and service economy. Informatization in the digital economy, 2, 4, 141-154.
 13. Karashchuk O.S. (2015). Improvement of state regulation of investment activity in trade using tax methods. Russian entrepreneurship, 16, 11, 1567-1578.
 14. Korovin D. I. (2005). On finding the utility function in the Neumann-Morgenstern theory. Bulletin of IGEU, 4, 11-18.
 15. Kozina E.V., Sverchkova A.S. (2019). Determining the key success factors of a company. Economic Sciences, №7(176), 46-50.
 16. Lebedeva E.Y. (2008). Key success factors of companies. Russian entrepreneurship, 4-2(109), 156-160.
 17. Morozov M.M. (2023). Innovative business models in the service industry in order to ensure its sustainable development. Service in Russia and abroad, 17, 1, 15-23.
 18. Necheukhina N.S., Mustafina O.V. (2023). Assessment of the economic potential of enterprises in the service sector. Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management, 17, 1, 99-110.
 19. Nezhnikova E.V., Timokhova G.V. (2022). Digital transformations of management and business processes for the sustainable development of the company. Economics and entrepreneurship, 3(140), 1295-1301.
 20. Ogorodnikova E.S., Butorin D. (2017). Key success factors and the formation of a competitive strategy of the company. Theory and practice of modern science, 3(21), 623-627.
 21. Prudnikova L.V., Zhiganova T.V. (2020). Methodological aspects of the analysis and evaluation of the effectiveness of a commercial organization. Bulletin of the Vitebsk State Technological University, 1(38), 213-230.
 22. Rachipa A.V., Surzhikov M.A., Samygin, S.I. (2022). Digitalization in organization management: innovative business models. State and municipal administration. Scientific notes, 3, 64-69.
 23. Rajabov K.R., Rajabova Z.J. (2021). Innovative provision of sustainable development of service enterprises in market conditions. The economy of Tajikistan, 4-2, 154-160.
 24. Serova L.S., Strahovich, E.V., Churakova, I.Y. (2017). Multilateral platforms in the evolution of microenterprise business models. Manageret, 4(68), 53-60.
 25. Sheshukova, T.G., Kolesen, E.V. (2011). Economic potential of the enterprise: essence, components, structure. Bulletin of the Perm University. Series: Economics, 4(11), 118-127.
 26. Shilo A.F. (2012). Innovative methodology for the analysis of selective observation. Science and technology, 5, 75-78.
 27. Smirnov S.A., Bobrova, S.V., Arenkov, I.A., Salikhova, Ya.Yu. (2021). Stable combinations of distinctive features of business models of innovative firms. Bulletin of the St. Petersburg University. Economy, 37, 1, 62-83.
 28. Ustinova O.E. (2019). Business models of the service industry in the context of digitalization of the economy. Russian entrepreneurship, 3(20), 743-756.
-