

**РОЛЬ ПОТЕНЦИАЛА ДЕЛОВОЙ
РЕПУТАЦИИ В ПРОЦЕССЕ
ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЙ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ
СФЕРЫ УСЛУГ**

**THE ROLE OF BUSINESS
REPUTATION POTENTIAL
IN THE PROCESS OF SELECTING
DIRECTION FOR DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES' SERVICE
STRATEGY**

В статье последовательно обосновано, что в настоящих условиях деловая репутация, как и другие нематериальные активы, например зарегистрированные торговые марки, положительно влияют на итоги хозяйственной деятельности и способствуют повышению капитализации компании. Автор отмечает, что проблеме учета деловой репутации в процессе формирования и реализации должна отводиться весомая роль при управлении эффективностью бизнеса.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, сфера услуг, модель выбора стратегии, потенциал деловой репутации.

The article consistently states that under the present conditions, business reputation, as well as other intangible assets, for example, registered trademarks, positively influence the results of economic activities and contribute to the company's capitalization increase. The authors note that the problem of accounting for business reputation in the process of formation and implementation should play a significant role in managing business performance.

Keywords: enterprise development strategy, service sector, model of strategy choice, business reputation potential.

Существенное значение деловой репутации для бизнеса, входящее в нематериальную часть бизнес-активов, то есть капитализация, порождает необходимость иметь четко определенные методы ее анализа и измерений. Деловая репутация любого современного предприятия представляет собой весьма сложную систему, которая может быть оценена с помощью как количественных, так и качественных показателей. Существует ряд подходов и методов, которые дают возмож-

¹ Доктор экономических наук, профессор Московского государственного университета информационных технологий, радиотехники и электроники, профессор кафедры финансов, бухгалтерского учета и аудита.

© Хусаинов М.К., 2017.

² Кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры правового регулирования внешнеэкономической деятельности и таможенного дела АНО ВО «Российский новый университет».

© Рустамова И.Т., 2017.

ность оценить некоторые аспекты сложившейся деловой репутации, систему корпоративного управления в ее аспектах и принципах, как, например, исповедуемого принципа социальной ответственности.

В настоящее время уровень открытости организации, ее надежности, доверия к ней со стороны партнеров, соответствие организации существующим принципам корпоративного управления, социальное одобрение/неодобрение ее действий становятся достаточно известными из различных источников. Тем не менее, на практике озабоченность компаний своей репутацией начинается только в случае возникновения различных проблем.

Между тем, положительная деловая репутация и управление ею должны рассматриваться бизнесом как обязательные приоритеты, особенно в процессе формирования стратегии развития предприятия (СПП).

Эффективность стратегического управления существенно зависит от адекватности восприятия и полного учета разнообразных аспектов связей предприятия сферы услуг с собственной средой. Поэтому при выборе СРП неизбежно появляются определенные варианты хозяйственных операций. При этом, в рамках стратегического управления необходимо обеспечить формирование потенциала деловой репутации (ПДР) с целью формирования менеджмента, позволяющего оптимизировать затраты на формирование деловой репутации предприятия сферы услуг и тем самым способствующего укреплению финансовой устойчивости субъекта хозяйствования. При таких условиях предприятию становится возможным обеспечить собственное развитие путем построения действующего механизма по формированию СРП с учетом улучшения потенциала деловой репутации.

В современной научной литературе описано множество взглядов и подходов относительно

существования видов и типов стратегии предприятия, которые в большинстве своем основываются на так называемых базисных стратегиях, или эталонных стратегиях (рис. 1). При выборе конкретного вида стратегии предприятию сферы услуг целесообразно отталкиваться от полученных результатов стратегического анализа потенциала деловой репутации и его внешнего окружения.

Для выбора СРП в отечественной и зарубежной литературе рассмотрено широкое многообразие моделей выбора стратегии, которые базируются на эталонных видах стратегии [7; 8; 5].

В рамках данной работы целесообразным представляется привести краткую характеристику ключевых моделей выбора СРП и выделить их преимущества и недостатки (табл. 1).

Необходимо подчеркнуть, что в данной работе были приведены классические модели выбора стратегии развития предприятия. В мировой практике ученые и специалисты достаточно ча-

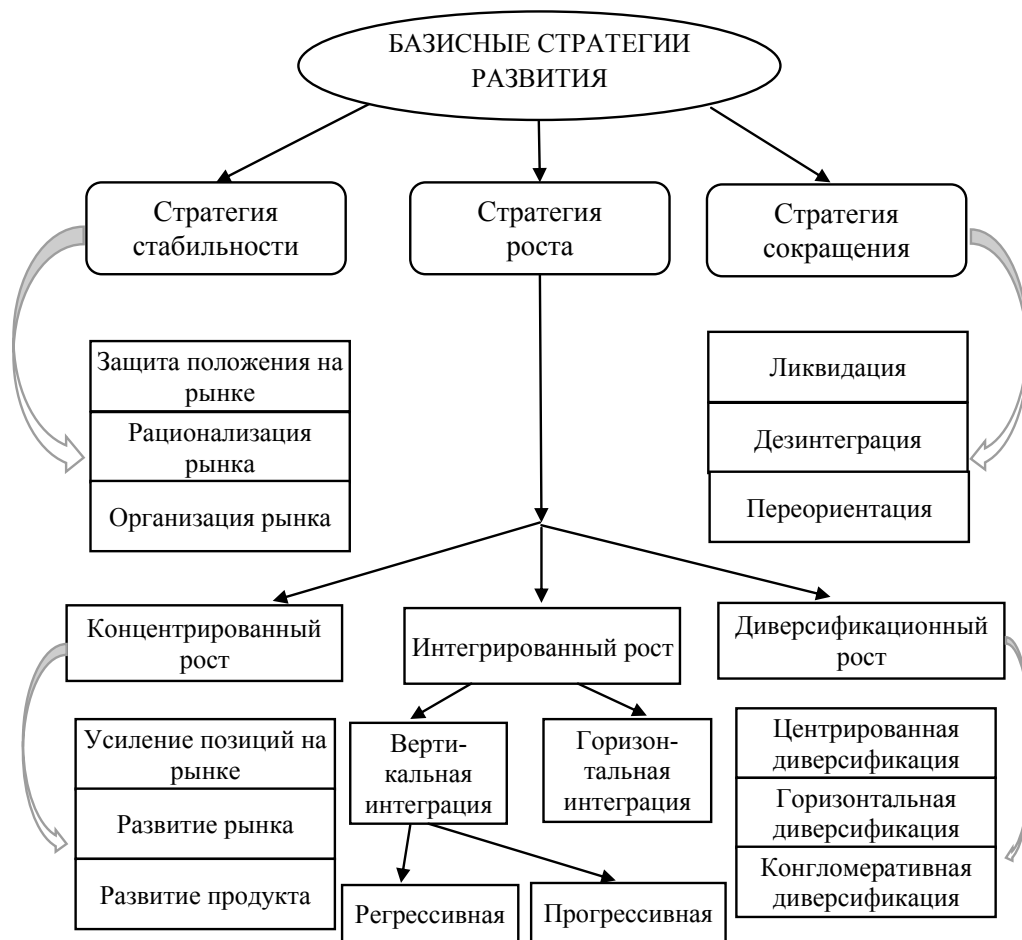


Рис. 1. Дерево базисных стратегий развития предприятия сферы услуг (составлено по материалам [7; 8; 5])

сто выделяют различные модификации указанных выше моделей путем адаптации их под факторы внешнего окружения предприятия. Но по своим смысловым и содержательным характеристикам подобные модификации практически не отличаются от классических моделей выбора СРП. В табл. 1 модели стратегического выбора условно были разделены на три группы в зависимости от ключевых критериев выбора.

К первой группе были отнесены модели, в которых выбор основывается на определенных критериях рынка и конкурентной позиции предприятия. Типичными представителями данной группы можно назвать матрицы БКГ, McKinsey,

Shell – DPM, Томпсона и Стрикланда и модели М. Портера и ADL – LC. Выбор вида СРП путем применения указанных моделей основывается на использовании критериев привлекательности рынка и конкурентного положения предприятия на данном рынке. Для анализируемых моделей характерно наличие такого недостатка, как непринятие во внимание постоянных изменений факторов внешнего окружения предприятия и проведение анализа в рамках отрасли. Соответственно, нельзя назвать целесообразным принятие стратегических решений без детального анализа факторов внешней среды изучаемого предприятия.

Таблица 1

Характеристика ключевых моделей выбора СРП

Модель выбора стратегии	Ключевые критерии выбора	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Группа 1. Конкурентная позиция и рынок			
Модель М. Портера [6; 7; 8]	Внутренний и внешний типы конкурентного преимущества Сфера конкуренции (рынок целиком, отдельный сегмент рынка) Исходя из анализа потенциала предприятия и его внешнего окружения, предлагаются следующие СРП альтернативного характера: лидерство с учетом издержек предприятия, дифференциация, сфокусированные издержки, сфокусированная дифференциация	Принятие во внимание всего спектра имеющихся факторов внешнего и внутреннего окружения	Выбор одного целевого рынка способствует ограничению стратегической цели
Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)	Выбор СРП обусловлен следующими альтернативными вариантами: – СРП характеризуется высокими показателями объема продаж и высокими показателями доли рынка («Звёзды»); – СРП характеризуется высоким значением доли рынка и одновременно низкими показателями темпа роста продаж («Дойные коровы»); – СРП характеризуется низкими показателями темпа роста продаж и такими же показателями доли рынка («Собаки»); – СРП характеризуется низкими показателями доли рынка и одновременно высокими показателями темпов роста объемов продаж («Проблема»)	Наглядность представления результатов расчетов Простота расчетов Целевое использование для формирования делового портфеля в разрезе видов продукции	Односторонность, вызванная фокусировкой лишь на денежных потоках предприятия
Матрица McKinsey	Конкурентная позиция (стратегическое положение) и привлекательность рынка формируют следующие альтернативные виды выбора СРП с градацией уровня использования того или иного вида стратегии в зависимости от возможностей самого предприятия: стратегия с эффектом наступления, стратегия с эффектом обороны, стратегия с эффектом отступления	Наличие в сравнении с другими моделями большего количества альтернатив и более широкой области применения	Отсутствие четких рекомендаций поведения предприятия для каждой позиции

1	2	3	4
Матрица Shell – DPM	Использование факторов привлекательности рынка и конкурентной позиции предполагает выделение девяти стратегических альтернатив: стратегии свертывания, стратегии постепенного свертывания, стратегии осторожного развития, стратегии генерации финансовых ресурсов, стратегии «всё или ничего», стратегии «бросающего вызов», стратегии лидера	Более подробная детализация матрицы McKinsey с выделением стратегических рекомендаций для выделенных позиций модели	Ограничение по сфере применения предполагает использование данной модели для капиталоемких предприятий
Матрица Томпсона и Стрикленда	Применение таких факторов, как темпы роста рынка и конкурентная позиция предприятия позволяют построить матрицу, включающую в себя следующие стратегические альтернативы, а именно: интеграция горизонтального типа; концентрация/интеграция вертикального типа; диверсификация централизованного типа/совместное предприятие; диверсификация/ликвидация	Включает вариативность выбора в зависимости от других факторов деятельности компании	Чрезмерное сосредоточение внимания на темпах роста рынка
Модель ADL – LC	В качестве критерия выбора стратегии используются такие факторы, как конкурентная позиция и стадия жизненного цикла предприятия, с учетом которых выделяют следующие стратегические альтернативы: естественное развитие, избирательное развитие, развитие – выживание, выход	Вероятность выбора стратегий для формирования сбалансированного портфеля	Ориентация на жизненный цикл предприятия и отсутствие учета влияния факторов внешней среды
Группа 2. Рынок и товар			
Матрица возможностей И. Ансоффа	Факторы «товары» и «рынки» позволяют формировать четыре альтернативы для выбора стратегии: стратегию проникновения на рынок, стратегию развития рынка, стратегию разработки новых товаров, стратегию диверсификации	Простота использования и наглядность представления результатов анализа	Ориентация исключительно на товар и неучет других факторов деятельности предприятия
Группа 3. Внешние возможности и угрозы и внутренние сила и слабость			
Матрица SWOT-анализа	Внутренние сила и слабость предприятия и внешние возможности и угрозы со стороны рынка являются ключевыми критериями выбора вида стратегии. Матрица стратегических альтернатив включает четыре варианта, а именно: интенсивный рост, интеграция, диверсификация и ликвидация	Учет всех существенных факторов потенциала предприятия во взаимосвязи с внешним окружением	В результате: обобщенные стратегические альтернативы без конкретных вариантов конкурентных стратегий

Ко второй группе моделей выбора СРП по критериям «рынок» и «товар» целесообразно отнести матрицу И. Ансоффа. Данная модель базируется на альтернативных вариантах для проведения продуктовой стратегии предприятия, без принятия во внимание факторов всего экономического потенциала предприятия и окружающей его внешней среды. Третья группа моделей выбора СРП характеризуется критериями внутренней силы и слабости и внешними угрозами и возможностями предприятия.

Наиболее полной детализацией в данной группе обладает матрица SWOT-анализа, ко-

торая принимает во внимание одновременно факторы как экономического потенциала предприятия, так и параметра внешней окружающей среды. Такой подход позволяет сделать рациональный выбор вида СРП, реализация которой позволит предприятию достичь поставленных стратегических целей в полном объеме.

Проведенный анализ преимуществ и недостатков некоторых классических моделей выбора СРП предприятия позволяет сделать вывод, что для формирования СРП применительно к предприятиям сферы услуг необходимо с целью корректного выбора вида СРП принимать во



Рис. 2. Матрица выбора СРП сферы услуг с учетом ПДР и внешней среды
Условные обозначения: СР – стратегия развития

внимание все существенные параметры потенциала деловой репутации и его внешней среды, которые в равной степени влияют на деятельность предприятия, в связи с чем предлагается следующая матричная модель стратегического выбора (рис. 2). По оси X взяты данные расчета интегрального показателя ПДР предприятий сферы услуг, по оси Y взяты за основу параметры внешней среды при расчете значения будущего потенциала деловой репутации предприятий сферы услуг. Следует подчеркнуть, что метод интегрального анализа при расчете обобщенных показателей является очень популярным в современной управленческой практике и доказал свою эффективность применения не только на уровне предприятий, но и в региональном управлении, а также в банковской сфере, что обосновано в ряде работ российских ученых [2; 4; 1; 3].

Наиболее часто при исследовании специфики развития предприятий сферы услуг используются такие стратегии развития, как стратегия, направленная на рационализацию рынка, и стратегия, направленная на интенсивный рост и развитие услуги.

Характеристика СР, направленная на рационализацию рынка, представляет собой комплекс мероприятий, направленных на проведение процессов по реорганизации рынков, которые об-

служиваются данным предприятием путем снижения уровня издержек или повышения уровня эффективности операционного маркетинга. Для этого целесообразно:

- 1) сфокусировать основные усилия на проведении основной деятельности по предоставлению услуг на сегментах рынков с наибольшей рентабельностью;
- 2) привлечь к работе дистрибьюторов наиболее высокой квалификации;
- 3) провести сокращение числа клиентов и установление минимального объема заказа, а также выход с некоторых сегментов рынка;
- 4) провести модификацию ассортимента предоставляемых услуг с целью сокращения издержек деятельности предприятия. Она может быть достигнута за счет стандартизации всего ассортимента услуг, прекращения предоставления второстепенных или низкорентабельных услуг предприятия, проведения модификации концепции предоставления услуги;
- 5) снизить явные затраты на предоставление услуг для приоритетных потребителей.

СР, направленная на интенсивный рост и развитие услуги, предполагает следующие действия:

- 1) глубокий анализ целевых сегментов рынков с целью изучения поведенческих особенно-

стей потенциальных потребителей, выявления конкурентов и определения их доли на конкретном сегменте рынка, выявления потенциальной емкости рыночного сегмента и ключевых тенденций по его развитию;

2) глубокий и детальный анализ механизма принятия решений потребителем услуги о ее приобретении путем выявления факторов влияния на поведенческие черты потенциального потребителя и мотивы, побуждающие к приобретению услуги и установлению типа поведения, характерного для потенциальных покупателей услуги;

3) выделение перспективных направлений по развитию характеристик услуги, которое достигается разработкой вариантов услуги, способной удовлетворить установленную потребность потребителя, а также посредством изучения реакции покупателей на изменение ключевых параметров предоставления услуги.

Литература

1. Беляевская-Плотник Л.А., Гордо О.В. Рейтинг кризисоустойчивости банков на основе показателей их эффективности // Вестник ИЭАУ. – 2016. – № 11. – С. 6.

2. Беляевская-Плотник Л.А., Загрядская Е.С. Формирование антикризисной стратегии банка

на основании метода радара // Вестник ИЭАУ. – 2016. – № 11. – С. 4.

3. Беляевская-Плотник Л.А., Кайков Р.В. Рейтинг предприятий нефтегазового сектора в условиях кризиса // Вестник ИЭАУ. – 2016. – № 11. – С. 7.

4. Беляевская-Плотник Л.А., Сумарокова А.Д. Оценки уровня экономической безопасности федеральных округов РФ // Вестник ИЭАУ. – 2016. – № 11. – С. 5.

5. Ибрагимова М.Х. Современные модели выбора вида деловой стратегии компании // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Том 7. – № 2. – <http://naukovedenie.ru/PDF/128EVN315.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/128EVN31

6. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

7. Палкина Е.С. Использование современных аналитических инструментов стратегического управления на транспорте для реализации стратегии роста // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова. – 2012. – № 2. – С. 214–225.

8. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.