

*На правах рукописи*



**Кулешов Денис Константинович**

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ И ИХ АДАПТАЦИЯ К  
СТРУКТУРНЫМ ВЫЗОВАМ**

Специальность: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Донецк - 2024

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк.

**Научный консультант:** доктор экономических наук, доцент  
**Ржесик Константин Адольфович**

**Официальные оппоненты:** **Петенко Ирина Валентиновна**  
доктор экономических наук, профессор,  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», профессор кафедры маркетинга и логистики

**Шевченко Мария Николаевна**  
доктор экономических наук, профессор,  
член-корреспондент Международной Академии науки и практики организации производства, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова», заведующий кафедрой аграрной экономики, управления и права

**Тхор Елена Сергеевна,**  
доктор экономических наук, доцент  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», декан экономического факультета, профессор кафедры государственного управления

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донбасский государственный технический университет»

Защита состоится «01» октября 2024 г. в 11.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.490.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283001, г. Донецк, пр-т, Театральный, 28, ауд. 7304, e-mail: dissovet\_donnuet@mail.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.ru>).

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



А.Н. Германчук

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность темы исследования.* Предприятия сферы услуг являются важным сектором развития национальной экономики, и адаптация их конкурентоспособности к структурным вызовам является стратегически весомой в условиях изменяющейся рыночной среды. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг всегда находится на стадии систематической модернизации и совершенствования, поскольку при оказании услуг они взаимодействуют с клиентами и быстрее могут уловить их предпочтения и перемены в поведении. Предприятия сферы услуг по сравнению с предприятиями других отраслей хозяйствования быстрее адаптируются к новым реалиям научно-технического развития, инновационного прогресса и цифровой модернизации, что способствует повышению качества обслуживания и росту их конкурентоспособности.

Обеспечение конкурентоспособности предприятий в сфере услуг и их адаптация к структурным вызовам необходимы в современной экономической среде по нескольким ключевым причинам. Во-первых, динамичность рынка требует постоянной готовности к изменениям, вызванным технологическими инновациями и изменениями в потребительском поведении. Во-вторых, рост конкуренции на мировом рынке подчеркивает необходимость постоянного совершенствования услуг для успешной конкуренции. Третий фактор обусловлен изменениями в потребительских ожиданиях, где предприятия должны адаптироваться к требованиям качества, доступности и персонализации услуг. Технологические инновации также имеют значение, предоставляя новые возможности и требуют адаптации к ним. Гибкость в управлении изменениями становится не менее важным аспектом, обеспечивая эффективную реакцию на внутренние и внешние вызовы, а формирование устойчивого развития к экономическим кризисам и готовность к структурным изменениям на рынке обуславливают важность стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг.

На фоне динамичного и конкурентного бизнес-окружения предприятия в сфере услуг обязаны уделять внимание многим критериям для обеспечения своей конкурентоспособности и успешной адаптации к структурным вызовам. Среди них, стимулирование цифровых технологий, инноваций и инвестиций в область обслуживания клиентов, внедрение современных инструментов (чат-боты, онлайн-консультации и персонализированные сервисы), что будет способствовать повышению уровня удовлетворенности клиентов и укреплению позиций на рынке; гибкость в управлении изменениями, включая адаптацию к изменениям в законодательстве и оперативную реакцию на структурные изменения на рынке; разработка эффективных стратегий управления глобальными цифровыми решениями и рисками.

Ключевую роль имеет развитие обучение персонала и повышение квалификации кадров, и стратегическое сотрудничество по обмену ресурсами и опытом и партнерства с целью адаптации к требованиям современной среды.

Для дальнейшего повышения эффективности развития и укрепления конкурентоспособности предприятий в сфере услуг, накопленный опыт их построения и функционирования с использованием новых социально-экономических технологий требует научного понимания, что обуславливает выбор темы и актуальность научного исследования.

**Степень изученности проблемы.** Известные ученые в своих публикациях освещают теоретические и практические аспекты развития предприятий сферы услуг, методы развития, подходы к управлению, организацию развития предприятий сферы услуг. Это такие ученые как: Азарян А.А., Азарян Е.М., Алексеев С.Б., Балаева О.Н., Предводителева Д.Н., Безрукова Т.Л., Возиянова Н.Ю., Гершанок Г.А., Дианова В.А., Елиферов В.Г., Киселева И.А., Коновалова М.Е., Кузьмина О.Ю., Кузнецов Б.Т., Петенко И.В., Половян А.В., Ладная М.А., Мезенцева Е.Н., Черкашин П.А..

Большое количество публикаций известных ученых и экономистов представлено по вопросам обоснования теоретических основ и практических рекомендаций обеспечения конкурентоспособности предприятий на рынке: Абрамова Л.А., Азоев Г.Л., Ангелина И.А. и Салита С.В., Балабанова Л.В., Бакунов А.А., Васильева З.А., Воронов А.Ю., Градов А.П., Дергунова А.Ю., Ерочкина Н.В., Иванов Ю.Б., Минько Э.В., Миронов М.Г., Мельников О.Н., Шувалов В.Н., Портер М., Тарануха Ю.В., Шевченко М.Н., Шкардун В.

Ряд авторов посвятили свои работы стратегии развития предприятий сферы услуг, обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, в том числе и предпринимательских структуре в сфере услуг, а именно таких ученых как: Алексеева Н.И., Арбатская Е.А., Ващенко Н.В., Дудов А.С., Завьялов Д.В., Ильина И. Е., Колкова А., Лысова Е.А., Наумова О.Н., Николаенкова Т.П., Севостьянова О. Г., Капелюк З.А., Семченко А.А., Макаровская А.И., Троян И.А., Тхор Е.С. Ученые Дианова В.А., Дорбаева А.Е., Ермакова И.А., Завьялов Д.В., Кастосов М.А., Кислицына О.А., Киселева И.А., Лубский А.А., Ладная М.А., Лиходедова Т.В., Николаенкова Т.П., Новичков А.В., Осташко О.Ю., Пенькова И.В., Пузанова Т.В., Сидорин А.В., Стрельцова Е.Д., Филипова И.А., Черкашин П.А., Шевченко А.А. и др. занимаются изучением различных аспектов совершенствования конкурентоспособности предприятий в сфере услуг – от формирования базиса и теоретических аспектов до концептуализации и стратегирования в условиях цифровизации.

Однако следует отметить, что в условиях изменяющихся рыночных отношений перечень факторов, влияющих на деятельность предприятий сферы услуг систематически меняется под влиянием кризисных внешних и внутренних факторов и требует более тщательного изучения опыта формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг, направлений по обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптации к структурным вызовам, так как единого мнения о наиболее эффективных адаптационных стратегиях и механизмах обеспечения конкурентоспособности нет и основные вопросы формирования конкурентных стратегий и конкурентных преимуществ в деятельности предприятий сферы услуг требуют

научного переосмысления.

**Цель и задачи исследования.** Цель работы состоит в обосновании теоретических и научно-методологических положений и практических рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптации к структурным вызовам. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

расширить терминологический аппарат конкурентоспособности предприятий сферы услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам;

предложить концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг по результатам анализа системы внутренних показателей конкурентоспособности предприятий в сфере услуг;

разработать механизм реагирования на конкурентную рыночную среду предприятий сферы услуг с учетом принципов адаптивного конкурентного взаимодействия в сфере услуг;

обосновать научно-методический подход к совершенствованию условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг;

сформулировать концептуальную схему формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях;

провести оценку уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг;

предложить научно-практический подход к идентификации векторов формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменений внешней среды.

**Объектом исследования** является процесс обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптации к структурным вызовам.

**Предметом исследования** выступают теоретические, методологические и прикладные положения обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптация к структурным вызовам.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования являются концептуальные основы фундаментальных и современных теорий, прикладных работ отечественных и зарубежных исследователей по проблемам обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптации к структурным вызовам. А также, совокупность принципов и приемов научного познания, общенаучных и аналитических методов, позволивших решить поставленные задачи. При выполнении работы были применены абстрактно-логический метод, методы анализа, синтеза, наблюдения и системного анализа.

Использовались и другие методы исследования: теоретического обобщения (теоретические основы формирования стратегии предприятий в изменяющихся рыночных условиях), анализа и синтеза (этапы формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменения внешней среды), структурно-логического анализа (оценка уровня

адаптивности предприятия сферы услуг), индукции и дедукции (для разработки основных путей повышения конкурентоспособности), методы системного подхода (для определения значимых факторов бизнес-среды), сравнительный (для оценки развития экономики и сферы услуг в Российской Федерации и Донецкой Народной Республике), обобщения и группировки (для формулировки принципов и методов ведения конкурентной борьбы), наблюдения и системного анализа (система показателей по определению устойчивости к влиянию факторов конкуренции в сфере услуг), SWOT-анализа (для выявления сильных и слабых сторон развития предприятий сферы услуг на территории Донецкой Народной Республики), экономико-математические и статистические (для оценки развития предприятий в отраслях сферы услуг), математического моделирования (формирования механизм оценки условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг на основе теории игр). Обработка данных и графическое визуальное представление результатов научного исследования реализованы с помощью программного обеспечения Microsoft Excel.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили законодательные акты и нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность предприятий сферы услуг; официальные статистические данные материалов статистических органов; информация официальных сайтов государственных и ведомственных органов; информация Интернет-ресурсов, социальных сетей и популярных мессенджеров; научные публикации ведущих ученых, экономистов, практиков, экспертов, как отечественных, так и зарубежных; базой исследования стали законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятий образовательных учреждений; статистические материалы; научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых; результаты официальных отчетов и докладов оценки развития экономики, сферы услуг, предпринимательской деятельности Донецкой Народной Республики и Российской Федерации.

**Научная новизна** диссертации заключается в комплексном подходе к формированию направлений обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг в изменяющейся конкурентной среде.

**Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:**

1. Расширен терминологический аппарат конкурентоспособности предприятий сферы услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам через понятие «конкурентоспособность предприятий в сфере услуг в контексте адаптации к структурным вызовам», которое представляет собой способность предприятий эффективно противостоять и успешно приспосабливаться к изменяющимся условиям рынка и структурным трансформациям, сопутствующим сфере услуг, а также выражается в способности предприятий предлагать и поставлять качественные услуги, отвечающие требованиям и ожиданиям клиентов, сохраняя при этом свою позицию на рынке и обеспечивая устойчивость своего бизнеса в долгосрочной перспективе; понятие «уровень конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг», которое

включает оценку и анализ гибкости применяемой бизнес-модели, инновационности деятельности предприятия, реакции на изменения востребованности услуг, управления рисками и готовности предприятий сферы услуг к изменениям внутренней и внешней среды.

2. Предложены концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг, которые отличаются наполнением свойств конкурентоспособности условиями гибкости и адаптивности, что является основой разработки успешной конкурентной стратегии функционирования на рынке, обеспечивающей мобилизацию внутренних резервов и возможностей, рационализацию конкурентного поведения и обеспечение конкурентной устойчивости, реализация которой обеспечит предприятиям сферы услуг стабильное положение на рынке и получение устойчивых конкурентных преимуществ.

3. Разработан механизм реагирования на конкурентную рыночную среду предприятий сферы услуг, который представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих разработку стратегии и тактики реагирования на различного рода воздействия участников конкурентной среды, что в итоге позволяет сформировать потенциал реагирования на конкурентную среду, определяющий как возможности предприятия противостоять негативным проявлениям конкурентной среды, так и его сильные стороны, обеспечивающие устойчивые позиции на рынке, что в целом будет способствовать повышению устойчивости функционирования предприятия на рынке услуг.

4. Обоснован научно-методический подход к совершенствованию условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, который представлен в виде последовательности приемов по переходу от исходной конкурентной позиции к новой, и отличается формированием защитного триггера в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг в период наступления неблагоприятных условий, которые может переживать рыночная среда, что особо важно в период структурных трансформаций и реконструкции глобального взаимодействия.

5. Сформулирована концептуальная схема формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях, которая отличается научным обоснованием основ формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях под влиянием внутренних и внешних факторов, которая закладывает основу для современного уровня их развития и включает сочетание на научно-практическом уровне теоретической, методической и практической основы, что позволит при формировании конкурентной стратегии их развития в изменяющихся рыночных условиях перейти на новый качественный уровень стратегического управления и повысить эффективность принимаемых управленческих решений.

6. Сформулирован методический подход к оценке уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг, отличительной особенностью которого является система показателей оценки качества услуг, которая

основана на комплексном подходе «взвешенного» анализа уровня, ожидаемого клиентами качества предоставляемых услуг и фактического восприятия результатов, при этом анализ уровня конкурентной адаптивности осуществляется по схеме, которая базируется на методике для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса Портера.

7. Разработан механизм обеспечения роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях структурных вызовов, который состоит из этапов: анализ конкурентной среды деятельности предприятия, анализ конкурентоспособности предприятия, выбор конкурентной ниши предприятия на рынке услуг, разработка целей повышения конкурентоспособности предприятия, формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, определение действий для достижения целей и реализации стратегии, разработка плана мероприятий по реализации стратегии, организационное исполнение реализации стратегии, контроля и координации реализации стратегии, оценки реализации стратегии в отличие от уже имеющихся, включает этап на котором на основании анализа факторов внешней и внутренней среды и потенциала предприятия производится выбор конкурентной ниши, обеспечивающей предприятию конкурентное превосходство на рынке услуг.

8. Предложен научно-практический подход к идентификации векторов формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменений внешней среды, которые будут являться дорожной картой при формировании специфических стратегий и позволят предприятиям сферы услуг быстрыми темпами адаптироваться к сложившейся кризисной ситуации.

Наиболее существенные результаты исследования соответствуют пунктам паспорта специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, в т.ч.: 4.5. Формирование и функционирование рынков услуг; 4.8. Конкурентоспособность производителей услуг; 4.21. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в возможности использования предложенных методологических подходов, теоретических положений и принципов, комплекса прикладных методов и моделей для обоснования направлений повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях структурных изменений.

**Практическая ценность исследования** заключается в том, что обоснованные теоретические положения доведены до уровня конкретных методических подходов, положений и рекомендаций, направленных на повышение конкурентного потенциала предприятий сферы услуг. Основные положения диссертации доведены до уровня научно-методологических подходов и практических предложений.

Работа выполнена согласно тематическому плану научно-исследовательских работ Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», и результаты научного исследования нашли отражение в двух госбюджетных

темах: Г-2017-12-2 «Развитие сферы услуг в нестабильной рыночной среде»; Г-2020-9 «Форсайт-исследования сферы товаров и услуг».

Рекомендации, предложенные в диссертационной работе, одобрены и внедрены в деятельность: ООО «Технолайн Медиа» (справка о внедрении № 206 от 15.02.2023 г.); ООО «Донецкий комбинат замороженных продуктов» (справка о внедрении № 119 от 10.02.2023 г.); ООО «Континент-Центр» (справка о внедрении б\н от 13.01.2023 г.); ООО «Мирарт Ивент» (справка о внедрении № 184 от 20.01.2023 г.).

Теоретико-методические результаты исследования используются в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании учебных дисциплин: «Стратегическое управление предприятием», «Управление антикризисной деятельностью предприятия», «Управление конкурентоспособностью» (справка о внедрении № 02.01/191 от 10.02.2023 г.).

#### ***Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.***

Диссертационная работа представляет собой самостоятельно организованное и проведенное научное исследование. Сформулированные научные положения, основные научные результаты, выводы, положения, представленные в диссертационной работе и выносимые на защиту, получены автором самостоятельно в ходе научного исследования. Из научных публикаций, представленные научному сообществу и подготовлены в соавторстве, использованы только выводы и положения, которые представляют собой результаты личных исследований соискателя. Достоверность, объективность и обоснованность результатов научного исследования подтверждается большой теоретической и эмпирической базой, посвященной вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптации к структурным вызовам.

Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на 10-ти научно-практических конференциях разного уровня, а именно: Международной научно-практической конференции «Проблемы глобального переустройства в контексте социально-экономического развития стран, регионов и сельских территорий» (г. Краснодар, 2021 г.); XXII Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки и образования» (г. Пенза, 2022 г.); XV Международной научно-практической конференции «Наука, образование, инновации: актуальные вопросы и современные аспекты» (г. Пенза, 2022 г.); VI Международной научно-практической конференции «Наука и современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2022 г.); CXXXVII Международной научно-практической конференции «Инновационные подходы в современной науке» (г. Москва, 2023 г.); Международная научно-практическая конференция «Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение» (г. Магнитогорск, 2023 г.); Международная научно-практическая конференция

«Доктрины, школы и концепции устойчивого развития науки в современных условиях» (г. Пермь, 2023 г.); Международная научно-практическая конференция «Инновации и инвестиции как драйверы социального и экономического развития» (г. Тюмень, 2023 г.); XXVIII International Multidisciplinary Conference «Prospects and Key Tendencies of Science in Contemporary World» (Madrid, Spain, 2023 г.); Международная научно-практическая конференция «Наука. Технологии. Инновации» (г. Петрозаводск, 2023 г.). География научных публикаций: Российская Федерация (г. Москва, г. Краснодар, г. Магнитогорск, г. Пенза, г. Тюмень, г. Петрозаводск, г. Ростов-на-Дону, г. Саратов, г. Барнаул, г. Ногинск, г. Йошкар-Ола), Донецкая Народная Республика, Армения, Испания.

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 32 научных работах, из них 1 авторская монография и 1 коллективная монография, 17 статей в рецензируемых научных изданиях, 3 статьи в прочих изданиях и 10 работ апробационного характера. Общий объем публикаций автора составляет 34,74 печ. л., в т.ч. 33,62 авт. печ. л.

**Структура и содержание работы** включает введение, пять разделов, список литературы, содержащий 246 наименований, заключение, 5 приложений. Общий объем диссертации составляет 365 страниц. Содержание проиллюстрировано 14 таблицами и 33 рисунками.

Во **введении** определена роль, значение и значимость проведения научного исследования, обоснована актуальность темы диссертации и аргументирована целесообразность проведения научного исследования; обозначены цель и задачи научного исследования, определены объект, предмет; указаны теоретические и методологические основы организации научного исследования; раскрыта научная новизна, положения, выносимые на защиту и практическая ценность полученных результатов; отображены результаты апробации диссертации; представлена структура работы.

В **первом** разделе диссертационной работы «Теоретические основы конкурентоспособности предприятий сферы услуг» рассмотрен терминологический аппарат конкурентоспособности предприятий сферы услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам; проанализирована система внутренних показателей конкурентоспособности предприятий в сфере услуг; усовершенствованы концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг.

Во **втором** разделе диссертационной работы «Обеспечение эффективности деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды» проанализированы особенности развития сферы услуг и основные принципы адаптивного конкурентного взаимодействия в сфере услуг; предложен комплексный подход к повышению конкурентоспособности предприятий сферы услуг; разработан механизм реагирования на конкурентную рыночную среду предприятий сферы услуг.

В **третьем** разделе диссертационной работы «Оценка условий обеспечения устойчивости конкурентоспособности предприятий сферы услуг» проанализирована система показателей по определению устойчивости к

влиянию факторов конкуренции в сфере услуг; предложен научно-методический подход к совершенствованию условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг; предложен методический подход к расчету коэффициента устойчивости предприятия к поведению конкурентов.

В *четвертом* разделе диссертационной работы «Формирование стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях» определены направления формирования стратегии предприятий в изменяющихся рыночных условиях; сформулирована концептуальная схема формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях; разработана панель индикаторов по формированию конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг.

*Пятый* раздел диссертационной работы «Адаптационные концепты стратегии развития предприятий сферы услуг в контексте структурных вызовов» усовершенствован механизм обеспечения роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях структурных вызовов; проведена оценка уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг; предложен алгоритм формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменений внешней среды.

В *заключении* приведены основные выводы по результатам проведенного исследования, сформулированы предложения и рекомендации в соответствии с поставленной целью и задачами диссертационной работы.

В *приложениях* представлены вспомогательные материалы, иллюстрирующие и дополняющие отдельные положения диссертационного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Расширен терминологический аппарат конкурентоспособности предприятий сферы услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам.**

Изучение теоретических основ обеспечения конкурентоспособности позволило выделить следующие подходы к ее рассмотрению: способность предприятия создавать конкурентоспособный продукт; возможность удовлетворения конкретной потребности потребителей по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов; результат эффективного использования внутреннего потенциала предприятия; относительная характеристика деятельности предприятия, рассматривая в сравнительном аспекте с другими участниками рынка; конкурентоспособность, обеспечивающая выгоды для потребителей, конкурентов, инвесторов и партнеров. Доказано, что конкурентоспособность предприятий сферы услуг в большей степени подвержена изменениям со стороны внешней среды и требует постоянной адаптации к ним. В соответствии с этим определены основные

источники конкурентных преимуществ для предприятий сферы услуг: гибкость, инновационный характер, динамичность, стратегичность, человеческий капитал, нематериальные активы.

По результатам исследования представлены уточненные понятия терминологического аппарата конкурентоспособности:

«конкурентоспособность предприятий в сфере услуг в контексте адаптации к структурным вызовам» представляет собой способность предприятий эффективно противостоять и успешно приспосабливаться к изменяющимся условиям рынка и структурным трансформациям, сопутствующим сфере услуг, а также выражается в способности предприятий предлагать и поставлять качественные услуги, отвечающие требованиям и ожиданиям клиентов, сохраняя при этом свою позицию на рынке и обеспечивая устойчивость своего бизнеса в долгосрочной перспективе;

«уровень конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг» охватывает оценку и анализ гибкости применяемой бизнес-модели, инновационности деятельности предприятия, реакции на изменения востребованности услуг, управления рисками и готовности предприятий сферы услуг к изменениям внутренней и внешней среды.

Предложенные дефиниции позволяют конкретизировать используемую в исследовании терминологию и установить однозначность в понимании ключевых понятий, что позволило обеспечить основу для объективного анализа проблематики по обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптация к структурным вызовам.

В современных условиях наиболее ценными качествами конкурентоспособности являются гибкость и скорость адаптации бизнес-стратегии, что является для предприятий сферы услуг основой продолжения своей деятельности или процветания на рынке. Через свойство адаптивности посредством реализации и постоянной корректировки своей стратегии предприятие способно обеспечивать свою конкурентоспособность (рис. 1)

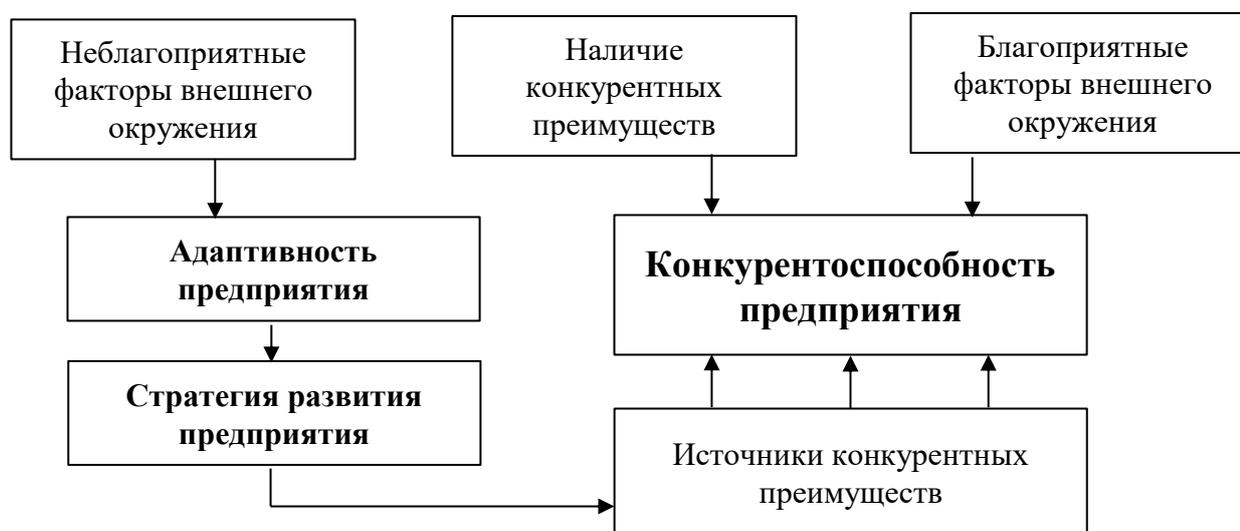


Рисунок 1.2 – Конкурентоспособность предприятия в контексте адаптации к структурным вызовам

**2. Предложены концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг, которые отличаются наполнением свойств конкурентоспособности условиями гибкости и адаптивности, что является основой разработки успешной конкурентной стратегии функционирования на рынке, обеспечивающей мобилизацию внутренних резервов и возможностей, рационализацию конкурентного поведения и обеспечение конкурентной устойчивости, реализация которой обеспечит предприятиям сферы услуг стабильное положение на рынке и получение устойчивых конкурентных преимуществ.**

Изучение особенностей развития предприятий и принципов реагирования на конкурентную рыночную среду в сфере услуг позволили представить концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг (рис. 2). Определено, что в современных условиях адаптации предприятий к структурным вызовам целесообразно анализировать уровень реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг для определения правильности принятых стратегических решений и их дальнейшей корректировки в будущем при разработке перспективных направлений усиления конкурентных позиций предприятия на рынке.

Обеспечение конкурентоспособности предприятий в сфере услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам предложено проводить путем изучения особенностей развития предприятий и принципов реагирования на конкурентную рыночную среду в сфере услуг, анализа эффективности деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды, оценки условий обеспечения устойчивости конкурентоспособности предприятий сферы услуг, формирования стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях, актуализацию адаптационных концептов стратегии развития предприятий сферы услуг в контексте структурных вызовов.

Особенно важными концептуальными этапами являются совершенствование механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг в условиях структурных вызовов, оценка уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг и разработка алгоритма формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменений внешней среды. Представленные концептуальные основы исследования позволили выявить направления интенсификации конкурентного процесса в условиях развития конкурентной рыночной среды в деятельности предприятий сферы услуг: расширение взаимодействия между государственными органами, властными структурами, предпринимательскими структурами, конкурентными рынками в сфере услуг; расширение спектра конкурентных отношений на основе внедрения цифровых технологий и инновационных цифровых решений; использование дивизиональных структур на рынке информационно-коммуникационных услуг; совершенствование механизма реагирования на конкурентную рыночную среду; конкурентный анализ на основе оценки действий конкурентов, диагностики целей и

деятельности конкурентов; формирование конкурентной карты среди предприятий сферы услуг.

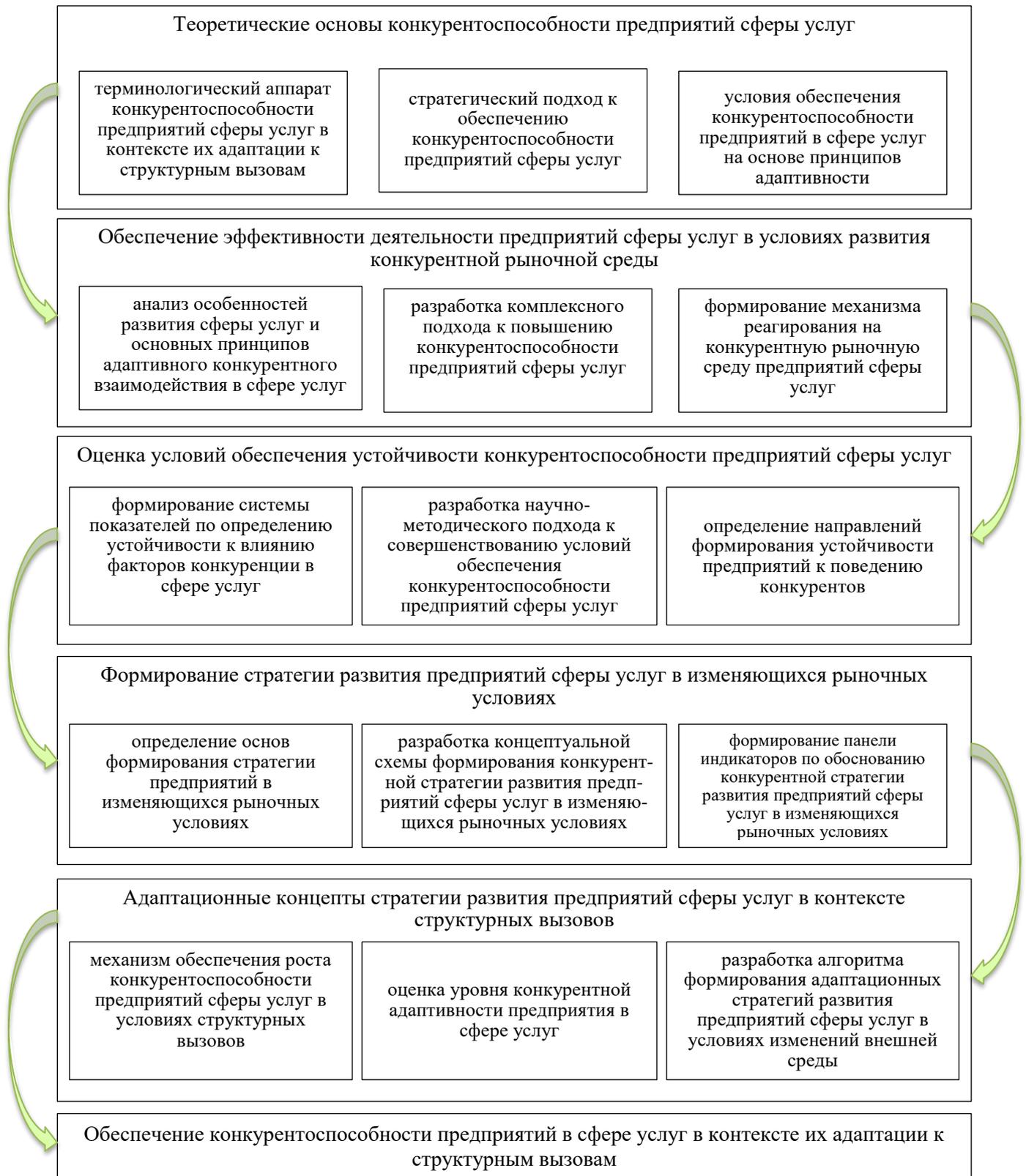


Рисунок 2 – Концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам

**3. Разработан механизм реагирования на конкурентную рыночную среду предприятий сферы услуг, который представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих разработку стратегии и тактики реагирования на различного рода воздействия участников конкурентной среды, что в итоге позволяет сформировать потенциал реагирования на конкурентную среду, определяющий как возможности предприятия противостоять негативным проявлениям конкурентной среды, так и его сильные стороны, обеспечивающие устойчивые позиции на рынке, что в целом будет способствовать повышению устойчивости функционирования предприятия на рынке услуг.**

В процессе исследования деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды определены принципы адаптивного конкурентного взаимодействия в сфере услуг, к основным из которых относят следующие: адекватная оценка сложившейся ситуации с выявлением всех возможностей и угроз со стороны внешнего окружения в направлении изменения конкурентного статуса предприятия; гибкость реакции на изменения во внешнем конкурентном окружении на основе постоянного мониторинга и анализа факторов конкурентного влияния; активная маркетинговая политика, обеспечивающая быструю ответную реакцию на предпринимаемые действия конкурентов; инновационный характер принимаемых решений с учетом происходящих изменений и структурных вызовов; совместная с клиентами предприятия работа над повышением качества предоставляемых услуг на основе мониторинга их потребностей, предпочтений и запросов, оценки конкурентоспособности услуг, анализа удовлетворенности и лояльности клиентов; цифровизация бизнес-процессов по предоставлению услуг с вовлечением в процессы формирования ценностного предложения всех заинтересованных лиц (поставщиков продукции, транспортных организаций, логистических центров); высокая мобильность персонала в освоении новых видов и технологий предоставления услуг, готовность к стратегическим изменениям и нововведениям; учет рисков, связанных с динамикой изменений, и разработка корректирующих мероприятий, направленных на нивелирование последствий их проявления.

Разработан комплексный подход к повышению конкурентоспособности предприятий на рынке услуг, который охватывает совокупность направлений: создание на предприятии системы стратегического управления, обеспечивающей гибкое реагирование на изменения внешней среды, основой которой является полный охват процессов разработки и формализации стратегии; систематизация, мониторинг и анализ факторов конкурентоспособности продукции (в данном случае – услуг), не контролируемых предприятием; формирование маркетинговой политики предложения конкурентоспособных услуг с активизацией использования ценовых и неценовых методов ведения конкурентной борьбы; создание системы стратегических изменений, связанных не только со структурой организации и ее элементами, но и с товарами и услугами, рынками сбыта и сырьем, элементами структуры организации в целом.

Определено, что для предприятий сферы услуг необходимо осуществление бизнес-планирования, которое определяет и уточняет цели и задачи, формирует план и дорожную карту развития предприятий и достижения поставленных целей; формирование на основе SWOT анализа портрета конкурентов, а также изучение и оценка их сильных и слабых сторон, угроз и рисков их деятельности; формирование основных конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг, которые характеризуют их индивидуальность, самостоятельность, неповторимость, самобытность и устойчивые позиции в собственном сегменте сферы сервисизации; систематическое осуществление мониторинга и контроля деятельности предприятий сферы услуг и деятельности конкурентов на основе бенчмаркинга, который позволяет формировать базу данных о преимуществах деятельности конкурентов и выявлять их слабые и сильные стороны в формировании политики продвижения услуг. Применение мероприятий в рамках комплексного подхода позволит эффективно проводить контролирующие мероприятия, оценивать свои конкурентные позиции, строить аргументированные предложения и рекомендации, разрабатывать стратегию и тактику формирования конкурентной среды с учетом новых вызовов и цифровых решений.

На основе комплексного подхода разработан механизм реагирования на конкурентную рыночную среду предприятий сферы услуг (рис. 3), направленный на повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг и предполагающий формирование потенциала реагирования на конкурентную среду, который охватывает условия для поддержания или создания устойчивого конкурентного преимущества, основанного на эффективности, качестве, инициативе, доверии клиентов; развитии отличительных конкурентных компетенций: создании среды организационного обучения, создании механизма непрерывного совершенствования и внедрения передовых экономических инструментов.

Основой механизма реагирования предприятий сферы услуг на конкурентную рыночную среду, нацеленного на повышение их конкурентоспособности в динамичных условиях современного бизнеса, является потенциал реагирования на конкурентную среду, охватывающий ряд ключевых стратегических аспектов.

Оптимизация бизнес-процессов, направленная на улучшение операционной эффективности и снижение издержек, обуславливает стабильность фокуса на обеспечении высокого стандарта предоставляемых услуг, что становится неотъемлемой частью стратегии укрепления доверия клиентов и удержания лояльности.

Инициатива и развитие конкурентных компетенций представляют собой движущую силу для предприятий, позволяя им внедрять инновации, предлагать уникальные решения и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Вместе с этим, поддержание доверия клиентов взаимосвязано с созданием прозрачных отношений и активным выстраиванием бренда.

Организационное обучение и стремление к непрерывному совершенствованию отражают гибкость предприятий в адаптации к новым

условиям, основанной на развитии собственных кадров и внедрении передовых методологий и инструментов.

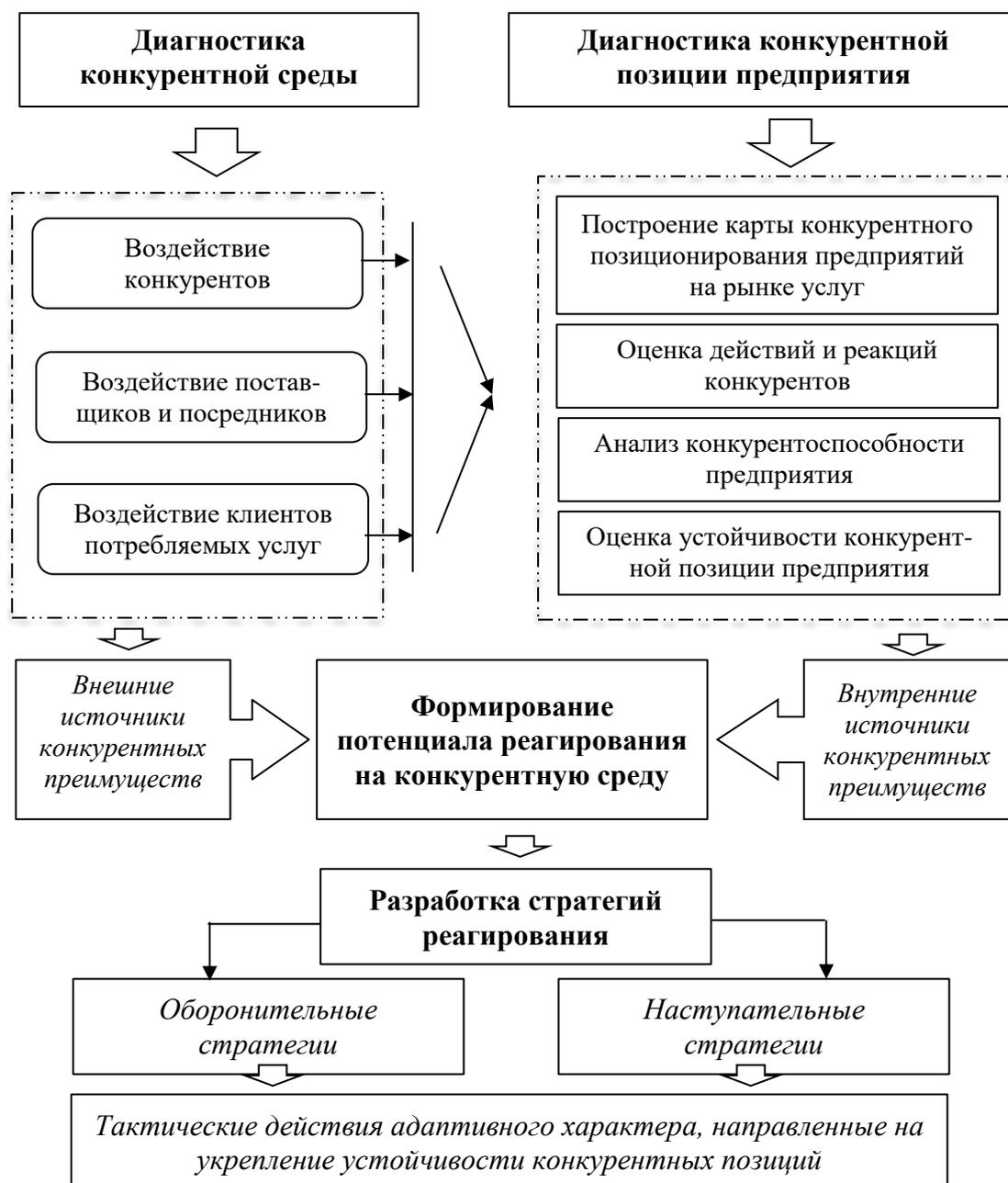


Рисунок 3 – Механизм реагирования на конкурентную рыночную среду предприятий сферы услуг

Предложенный механизм реагирования не только обеспечивает предприятиям сферы услуг возможность эффективно противостоять вызовам конкурентной среды, но и создает основу для долгосрочного удержания конкурентных преимуществ.

**4. Обоснован научно-методический подход к совершенствованию условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, который представлен в виде последовательности приемов по переходу от исходной конкурентной позиции к новой, и отличается формированием**

**защитного триггера в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг в период наступления неблагоприятных условий, которые может переживать рыночная среда, что особо важно в период структурных трансформаций и реконструкции глобального взаимодействия.**

Научно-методический подход к совершенствованию условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг можно представить в виде последовательности приёмов по переходу от исходной конкурентной позиции к новой, представленного на рис. 4, основная практическая ценность которого заключается в формировании защитного триггера в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг в период наступления неблагоприятных условий, которые может переживать рыночная среда, что особо важно в период структурных трансформаций и реконструкции глобального взаимодействия.

Доказано, что для достижения желаемой конкурентной позиции предприятий сферы услуг необходимо формирование ключевых компетенций, с точки зрения их ценности для обеспечения высокого качества предоставляемых услуг, уникальности и неповторимости в отношении конкурентов.

Ключевые компетенции представляют собой широкий спектр уникальных и ценных навыков, ресурсов и особенностей, которые придают организации конкурентное преимущество на рынке, являются фундаментальным элементом успешной деятельности любого предприятия.

Во-первых, ключевые компетенции включают уникальные знания и ноу-хау, которые определяют особенности процессов оказания услуг, инновационные методики и патентованные технологии, обеспечивающие высокий уровень эффективности и качества услуг. Во-вторых, они проявляются в создании особых привлекательных условий для клиентов. В-третьих, ключевые компетенции должны быть выстроены на уникальных долгосрочных отношениях с клиентами. Умение поддерживать долгосрочные и взаимовыгодные связи с партнерами становится мощным конкурентным преимуществом, способствуя росту бренда и укреплению позиций на рынке.

Следует отметить, что ключевые компетенции эволюционируют вместе с изменениями в бизнес-среде и современными экономическими тенденциями. Постоянное развитие и адаптация этих компетенций являются неотъемлемой частью стратегического управления, которое позволяет компании успешно сопротивляться вызовам рынка и оставаться в центре внимания клиентов.

Процессные изменения, показанные на рисунке, сгруппированы в три блока (очерченные пунктирной линией), соотнесенные к перечисленным общим направлениям изменений. Первый из блоков выражает принципы изменений, соотносящиеся ко всем первым трем общим направлениям.

Необходимость организационных изменений является следствием осуществляемых общих и процессных изменений, как приспособление служб и персонала к новым условиям работы в контексте выбранной ключевой компетенции. Организационные изменения представляют неотъемлемую часть стратегического управления, осуществляемого в ответ на общие и процессные

изменения, происходящие в окружающей среде и внутри самой компании. Когда предприятие стремится к развитию и укреплению своих ключевых компетенций, это часто требует соответствующих организационных преобразований.

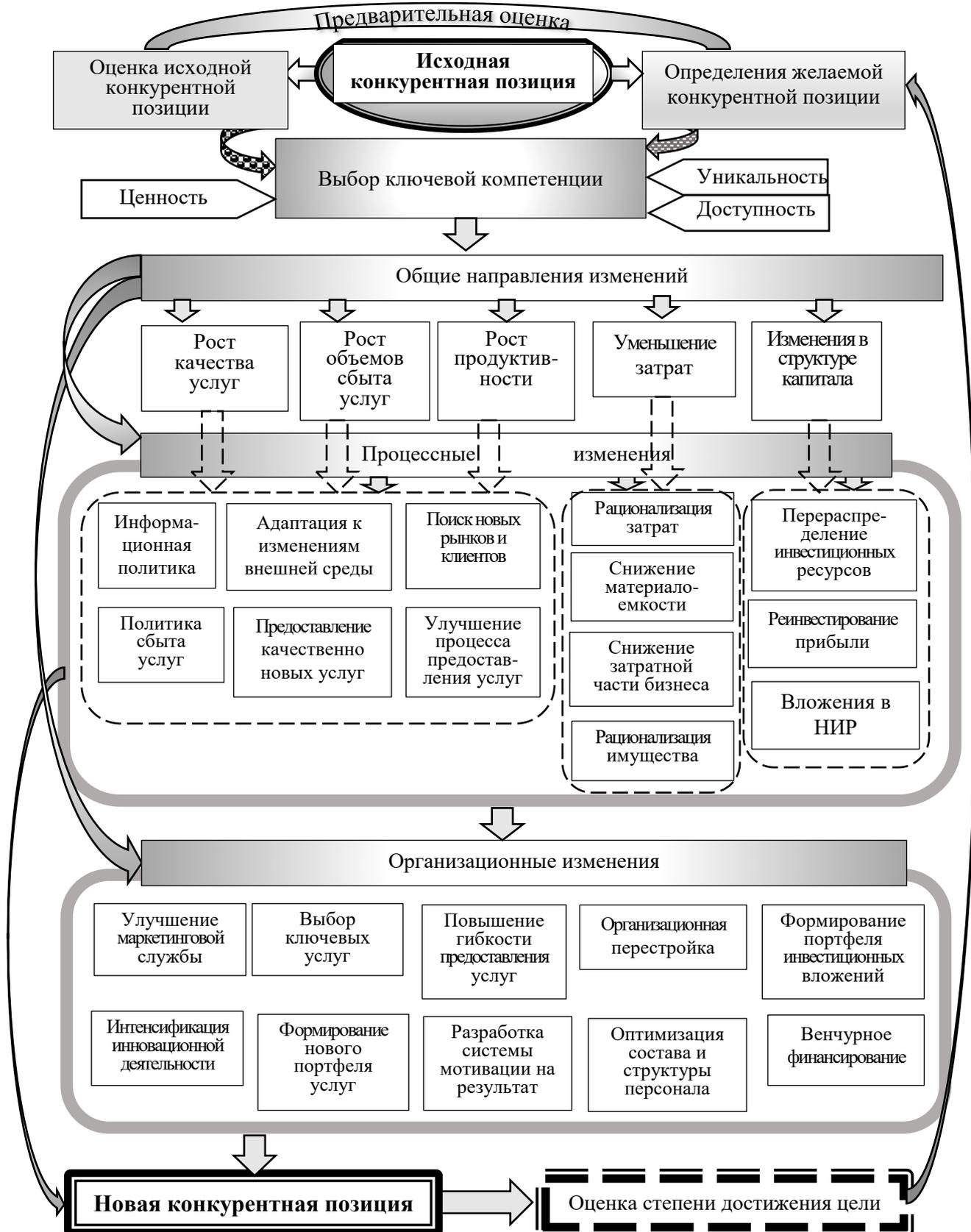


Рисунок 4 – Научно-методический подход к совершенствованию условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг

Одним из важных аспектов этого процесса является приспособление служб и персонала к новым условиям работы, которые могут возникнуть в результате стремления к развитию ключевых компетенций (пересмотр и реорганизация структуры компании, адаптация бизнес-процессов, подготовка персонала к новым задачам и требованиям). В частности, организационные изменения могут включать в себя внедрение новых подразделений или функциональных блоков, направленных на поддержание и усиление ключевых компетенций. Это также может включать в себя создание специализированных команд, ответственных за инновационные проекты или операционные улучшения, связанные с развитием этих компетенций.

Особое внимание следует уделять взаимодействию с персоналом, поскольку успешные организационные изменения требуют активной поддержки и участия сотрудников через обучение и развитие персонала с целью эффективного использования новых навыков и инструментов, необходимых для успешной реализации ключевых компетенций.

После проведения всех показанных мероприятий, выработанная новая конкурентная позиция должна быть тщательно оценена, с точки зрения, насколько полно достигаются поставленные цели. Такой анализ предусматривает необходимость наличия обратной связи, предусматривающей возврат к процессу предварительной оценки и пересмотру или уточнению моментов определения желаемой конкурентной позиции и выбора ключевой компетенции.

**5. Сформулирована концептуальная схема формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях, которая отличается научным обоснованием основ формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях под влиянием внутренних и внешних факторов, которая закладывает основу для современного уровня их развития и включает сочетание на научно-практическом уровне теоретической, методической и практической основы, что позволит при формировании конкурентной стратегии их развития в изменяющихся рыночных условиях перейти на новый качественный уровень стратегического управления и повысить эффективность принимаемых управленческих решений.**

В работе аргументирована актуальность и значимость обоснования концептуальной схемы формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях (рис. 5).

Данная схема представляет собой научное обоснование основ формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях, под влиянием внутренних и внешних факторов, которая закладывает основу для современного уровня их развития. Разработанная концептуальная схема формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях отличается научным обоснованием основ формирования стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях под влиянием

внутренних и внешних факторов, которая закладывает основу для современного уровня их развития и включает сочетание на научно-практическом уровне теоретической, методической и практической основы, что позволит при формировании стратегии их развития в изменяющихся рыночных условиях перейти на новый качественный уровень стратегического управления и повысить эффективность принимаемых управленческих решений.

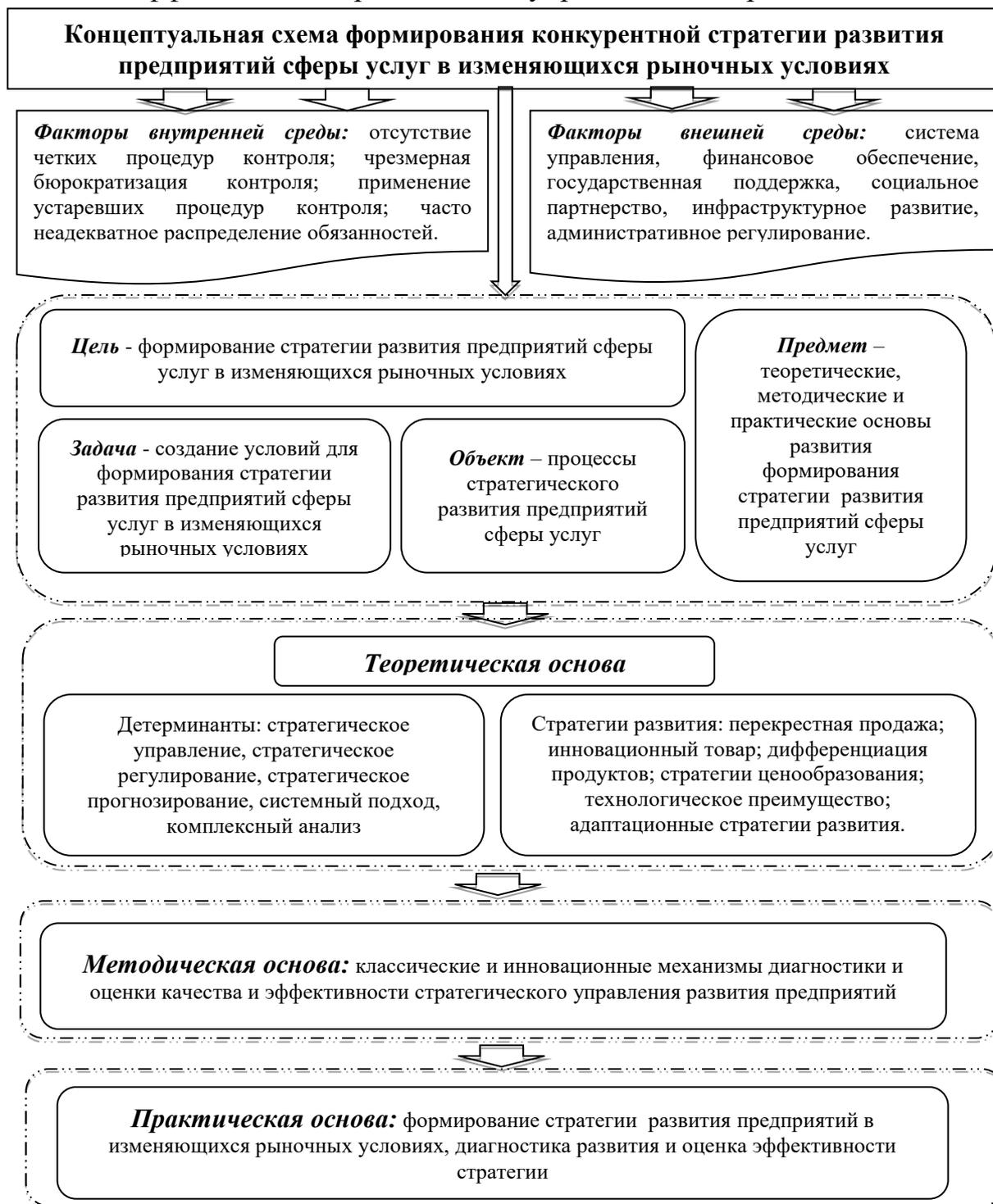


Рисунок 5 – Концептуальная схема формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях

Важно при исследовании теоретических аспектов и прикладных основ условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг и обосновании актуальности формирования стратегии развития предприятий сферы услуг учитывать стратегический вектор развития экономики на этапе масштабной цифровизации, в результате которого возникают предпосылки для трансформации концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг и организации конкурентной борьбы и разработки конкурентных стратегий.

Цифровизация открывает перед предприятиями сферы услуг существенные перспективы в области улучшения эффективности, оптимизации бизнес-процессов и улучшения качества обслуживания клиентов. Новые технологии (искусственный интеллект, интернет вещей, аналитика данных, блокчейн), позволяют предприятиям оказывать инновационные услуги, а также улучшать взаимодействие с клиентами.

Однако цифровизация является определенным вызовом для компаний, требующим пересмотра традиционных моделей бизнеса и стратегий конкуренции. В условиях цифровой экономики ключевым фактором успеха становится не только качество услуги, но и способность предприятия быстро реагировать на изменения на рынке, адаптироваться к новым технологиям и ориентироваться на потребности и предпочтения клиентов.

При формировании стратегии развития предприятий в сфере услуг необходимо учитывать влияние цифровизации на конкурентоспособность путем переосмысления подходов к процессу предоставления услуг, в том числе внедрения цифровых инноваций, цифровизация отдельных элементов процесса предоставления услуг, формирования цифровой грамотности и компетентности персонала, разработки конкурентных стратегий в условиях цифровой трансформации, направленных на эффективное развитие предприятия в условиях структурных вызовов.

Для решения актуальной и жизнеобеспечивающей задачи для предприятий сферы услуг необходимо на этапе формирования стратегии развития конкурентоспособности предприятий сферы услуг разработать дорожную карту, которая включает комплекс мероприятий по ограничению и минимизации коммерческого и экономического риска в деятельности предприятий сферы услуг.

Прежде всего, необходимо провести анализ внешней среды, выявив факторы, которые могут повлиять на коммерческий и экономический риск предприятия (изменения в законодательстве, конкурентное окружение, экономическую нестабильность, изменения в потребительском спросе и другие факторы). На основе этого анализа следует разработать стратегии по снижению риска, которые основаны на диверсификации услуг и клиентской базы, применении инноваций для повышения эффективности и автоматизации бизнес-процессов. Также немаловажно усиление контроля за финансовыми потоками, оптимизация затрат и внедрение системы мониторинга и раннего предупреждения для выявления потенциальных проблем заблаговременно.

Создание дорожной карты также предполагает учёт человеческого

фактора. Эффективное управление рисками основано на обучении персонала в области управления рисками, формировании культуры ответственности и готовности к изменениям, а также построении команды, способной оперативно реагировать на изменение ситуации.

Кроме того, важен регулярный пересмотр и обновление дорожной карты, с учетом изменений во внешней среде и внутренних трансформаций предприятия, что позволит предприятию поддерживать высокий уровень конкурентоспособности и успешно справляться с вызовами в динамичной бизнес-среде в контексте структурных вызовов.

**6. Сформулирован методический подход к оценке уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг, отличительной особенностью которого является система показателей оценки качества услуг, которая основана на комплексном подходе «взвешенного» анализа уровня, ожидаемого клиентами качества предоставляемых услуг и фактического восприятия результатов, при этом анализ уровня конкурентной адаптивности осуществляется по схеме, которая базируется на методике для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса Портера.**

Методический подход к оценке уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг представляет собой инновационный и комплексный инструмент, призванный систематизировать и детализировать процесс анализа (рис. 6). В рамках данного подхода предложено понятие «уровень конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг», которое включает оценку и анализ гибкости применяемой бизнес-модели, инновационности деятельности предприятия, реакции на изменения востребованности услуг, управления рисками и готовности предприятий сферы услуг к изменениям внутренней и внешней среды.

Центральной составляющей методологии является схема, основанная на методике анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса М. Портера, что позволяет рассматривать конкурентную адаптивность предприятия в сфере услуг с учетом широкого спектра факторов, включая внутренние и внешние аспекты, а также долгосрочные перспективы.

Совокупный показатель адаптивности можно рассчитать по формуле:

$$AD = \sum_{k=1}^K V_k \cdot AD_k, \quad (1)$$

где  $AD$  – совокупный показатель адаптивности;

$V_k$  – коэффициент весомости  $k$ -ой разновидности конъюнктуры рынка;

$AD_k$  – показатель адаптивности к  $k$ -ой разновидности конъюнктуры рынка.

Поскольку в каждой разновидности конъюнктуры рынка можно выделить определенные факторы воздействия, то показатель адаптивности к  $k$ -ой разновидности конъюнктуры рынка выражается формулой:

$$AD_k = \sum_{j=1}^J V_{kj} \cdot AD_{kj}, \quad (2)$$

где  $AD_{kj}$  – показатель адаптивности к  $j$ -му фактору воздействия  $k$ -ой разновидности конъюнктуры рынка;

$V_{kj}$  – коэффициент весомости  $j$ -го фактора воздействия  $k$ -ой разновидности конъюнктуры рынка.

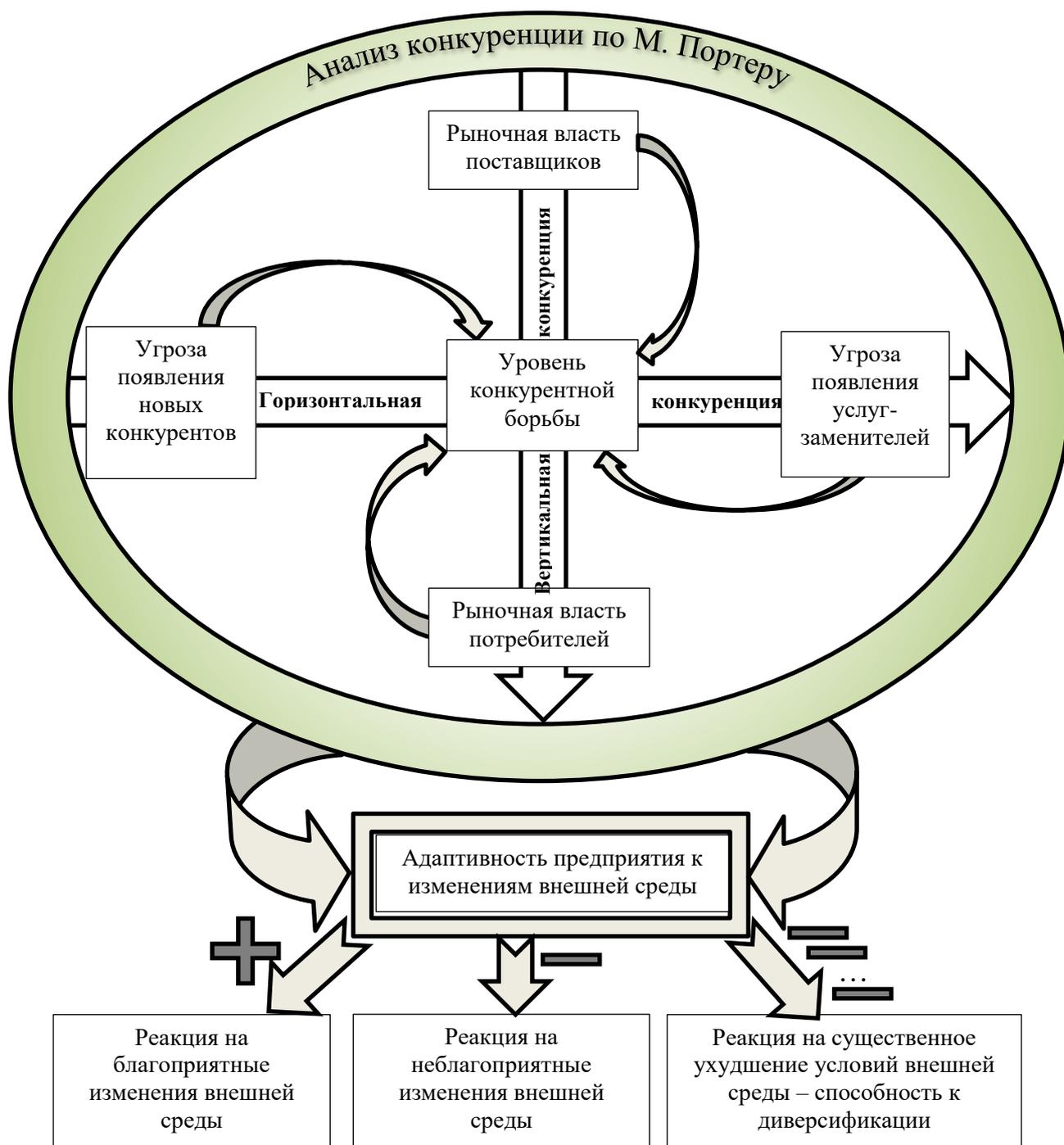


Рисунок 6 – Анализ уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг

Этот подход позволяет не только оценить текущую ситуацию, но и выделить ключевые области для улучшения и развития, предоставляя предприятию детальный анализ своей конкурентоспособности. Такая система оценки является ценным инструментом для стратегического планирования и принятия решений, помогая предприятиям в сфере услуг успешно адаптироваться к изменяющимся условиям и сохранять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Специфической характеристикой данного подхода является создание системы показателей для оценки качества услуг, которая учитывает ожидания клиентов и фактическое восприятие результатов, что позволит разработать обоснованные рекомендации для обеспечения желаемого уровня качества обслуживания клиентов.

Одной из мер по повышению конкурентоспособности предприятий является внедрение пользовательского программного обеспечения. В этих обстоятельствах выбору пользовательского программного обеспечения следует уделить значительное внимание. Эта проблема может быть решена с помощью одной из таких мер: разработка проприетарного программного обеспечения; покупка лицензионного программного обеспечения; использование нелицензионного программного обеспечения, находящегося в свободном доступе.

**7. Разработан механизм обеспечения роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях структурных вызовов, который состоит из этапов: анализ конкурентной среды деятельности предприятия, анализ конкурентоспособности предприятия, выбор конкурентной ниши предприятия на рынке услуг, разработка целей повышения конкурентоспособности предприятия, формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, определение действий для достижения целей и реализации стратегии, разработка плана мероприятий по реализации стратегии, организационное исполнение реализации стратегии, контроля и координации реализации стратегии, оценки реализации стратегии в отличие от уже имеющихся, включает этап на котором на основании анализа факторов внешней и внутренней среды и потенциала предприятия производится выбор конкурентной ниши, обеспечивающей предприятию конкурентное превосходство на рынке услуг.**

Главным принципом ведения бизнеса и получения успеха в деятельности предприятий сферы услуг является создание возможностей для получения максимальных выгод, которые заключаются не только в получении высокой прибыли, но и в формировании целевой аудитории и лояльных потребителей услуг, формировании имиджа предприятий сферы услуг, бренда популярных услуг в различных отраслях хозяйствования, завоевании доверия клиентов и обеспечении высокого качества услуг и поддержании высокого уровня сервиса в период кризисных ситуаций. С этой целью в работе предложен механизм обеспечения роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях структурных вызовов (рис. 7).

## Структурные элементы механизма

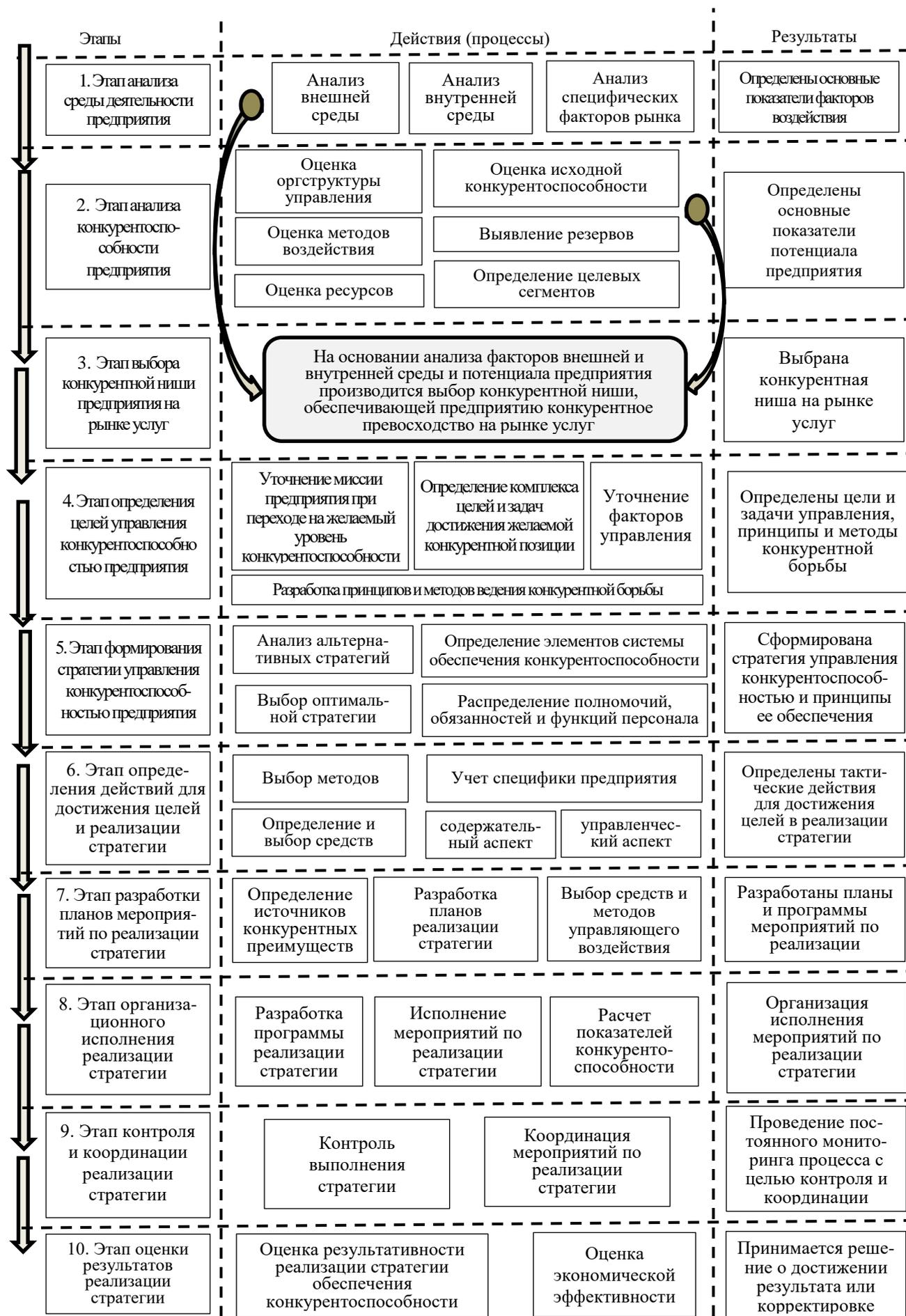


Рисунок 7 – Механизм обеспечения роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг

Основной задачей механизма обеспечения роста конкурентоспособности предприятия сферы услуг является защита от неблагоприятных условий рыночной среды.

**8. Предложен научно-практический подход к идентификации векторов формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменений внешней среды, которые будут являться дорожной картой при формировании специфических стратегий и позволят предприятиям сферы услуг быстрыми темпами адаптироваться к сложившейся кризисной ситуации.**

Выделены и структурированы векторы формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменений внешней среды, которые будут являться дорожной картой при формировании специфических стратегий и позволят предприятиям сферы услуг быстрыми темпами адаптироваться к сложившейся кризисной ситуации (рис. 8).



Рисунок 8 – Векторы формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменения внешней среды

Адаптация требует гибкости в процессах оказания услуг и возможности быстро изменять сферу деятельности с обязательной переориентацией на оказание более востребованных услуг, а также отказ от менее успешных направлений.

В зависимости от рыночных условий, стратегия адаптации должна предполагать объединение с более крупными структурами для обеспечения дополнительных ресурсов, доступа к новым рынкам и повышения конкурентоспособности. Создание холдингов и альянсов позволяет

предприятию объединять усилия с другими компаниями для совместной реализации проектов, снижения рисков и увеличения общей конкурентоспособности.

Важным вектором адаптации является оптимизация финансовых процессов, включая управление оборотными средствами, рационализацию расходов и эффективное управление инвестициями. В адаптационной стратегии необходимо предусмотреть пересмотр налоговой политики предприятия, в том числе переход на альтернативные системы налогообложения для минимизации налоговой нагрузки. Кроме этого, такая стратегия должна охватить поиск инновационных методов взаимодействия с рыночной средой, включая внедрение новых технологий, усовершенствование процессов и разработку уникальных подходов к обслуживанию клиентов.

Определены факторы влияния глобализации на развитие предприятий сферы услуг, а также предложения по разработке мероприятий по глобализации их деятельности, по их адаптации к условиям конкурентной рыночной среды, практическое применение которых позволит обеспечить организациям более высокое конкурентное положение при более низких эксплуатационных расходах, чтобы получить большее количество продуктов, услуг и потребителей: повышение информированности участников рынка услуг с использованием различных каналов между участниками рыночного взаимодействия; внедрение современных технологий обработки данных для получения точной, актуальной и своевременной информации о происходящих на рынке изменениях; формирование системы принятия стратегических решений и ускорение административного процесса их согласования.

Для повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг также необходимо: последовательное использование инноваций, которые являются своего рода этапами формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменения внешней среды; поиск новых, более совершенных форм предоставления услуг; обеспечение соответствия качества услуг государственным и международным стандартам; систематическое обучение, непрерывная политика повышения квалификации и переподготовки кадров, повышение мотивации и заинтересованности работников и сотрудников в улучшении качества работы и условий труда.

В Донецкой Народной Республике и Луганской Народной Республике для дальнейшего развития экономики и восстановления сферы услуг и формирования конкурентных преимуществ важно разрабатывать и реализовывать на основе действующих государственных программ развития комплекс специализированных мероприятий:

1. Стимулирование инноваций: первым шагом для повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг в Донецкой Народной Республике является стимулирование инноваций. Необходимо создать благоприятную среду для развития новых идей и технологий, таких как использование искусственного интеллекта, цифровых платформ и электронной коммерции. Поддержка инноваций позволит предприятиям улучшить свои услуги и процессы, что приведет к повышению их конкурентоспособности.

2. Развитие кадрового потенциала: одним из важных факторов, способствующих повышению конкурентоспособности предприятий сферы услуг, является развитие кадрового потенциала. Необходимо улучшать систему образования и тренингов, чтобы предоставлять квалифицированных специалистов в сфере услуг. Также стоит создать программы по переквалификации и повышению квалификации для уже работающих сотрудников. Помимо этого, предприятиям следует обратить внимание на создание стимулирующей рабочей среды, что привлечет и удержит талантливых специалистов.

3. Улучшение качества услуг: одной из главных составляющих конкурентоспособности предприятий сферы услуг является качество предоставляемых услуг. Необходимо разработать систему контроля качества и мониторинга предоставления услуг, чтобы гарантировать высокий уровень качества для потребителей. Также следует регулярно проводить исследования рынка, чтобы быть в курсе требований и предпочтений клиентов, и соответствующим образом адаптировать услуги. Более того, акцент должен быть сделан на удовлетворенности клиентов, предоставляя им индивидуальный подход и высокий уровень обслуживания.

4. Расширение рынков сбыта: для того, чтобы предприятия сферы услуг стали более конкурентоспособными, необходимо их расширение на новые рынки сбыта. Это может быть достигнуто, например, через расширение сети филиалов или развитие онлайн-представительств. При этом необходимо учитывать особенности каждого рынка и адаптировать свои услуги под требования и предпочтения местного населения.

5. Сотрудничество и партнерство: сотрудничество и партнерство с другими предприятиями и институтами становится все более важным в условиях современной экономики. Взаимодействие с другими участниками рынка позволит предприятиям обмениваться опытом, ресурсами и знаниями, что поможет повысить их конкурентоспособность. Также стоит осуществлять сотрудничество с государственными органами и организациями, чтобы получать информацию о различных программах и поддержке, доступных для предприятий.

Предложенные рекомендации будут способствовать повышению конкурентоспособности предприятий на рынке услуг, привлечению потребителей, способности противостоять неблагоприятным изменениям внешнего окружения и успешно адаптироваться к ним, нивелируя последствия, что в целом обеспечит устойчивые конкурентные позиции предприятия на рынке услуг.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В диссертационной работе представлено решение важной научной проблемы по совершенствованию направлений обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптации к структурным вызовам. Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Расширен терминологический аппарат конкурентоспособности предприятий сферы услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам через понятие «конкурентоспособность предприятий в сфере услуг в контексте адаптации к структурным вызовам», которое представляет собой способность предприятий эффективно противостоять и успешно приспосабливаться к изменяющимся условиям рынка и структурным трансформациям, сопутствующим сфере услуг, а также выражается в способности предприятий предлагать и поставлять качественные услуги, отвечающие требованиям и ожиданиям клиентов, сохраняя при этом свою позицию на рынке и обеспечивая устойчивость своего бизнеса в долгосрочной перспективе; «уровень конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг», которое включает оценку и анализ гибкости применяемой бизнес-модели, инновационности деятельности предприятия, реакции на изменения востребованности услуг, управления рисками и готовности предприятий сферы услуг к изменениям внутренней и внешней среды. Определены основные источники конкурентных преимуществ для предприятий сферы услуг: гибкость, инновационный характер, динамичность, стратегичность, человеческий капитал, нематериальные активы.

2. Предложены концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг, которые отличаются наполнением свойств конкурентоспособности условиями гибкости и адаптивности, что является основой разработки успешной конкурентной стратегии функционирования на рынке, обеспечивающей мобилизацию внутренних резервов и возможностей, рационализацию конкурентного поведения и обеспечение конкурентной устойчивости, реализация которой обеспечит предприятиям сферы услуг стабильное положение на рынке и получение устойчивых конкурентных преимуществ. Для формирования условий для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг руководству важно не только совершенствовать процесс производства, бизнес-процессы в деятельности предприятий сферы услуг, направленные на повышение качества оказываемых услуг, но и четко формировать дорожную карту стратегии развития предприятий сферы услуг на основе форсайт-исследований и технологий форсайт-прогнозирования. Обоснована система внутренних показателей конкурентоспособности предприятий в сфере услуг позволяет эффективно определить устойчивость предприятия к влиянию факторов конкуренции в сфере услуг, при этом одним из основных показателей является инновационная активность предприятия.

3. Разработан механизм реагирования на конкурентную рыночную среду предприятий сферы услуг представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих разработку стратегии и тактики реагирования на различные рода воздействия участников конкурентной среды, что в итоге позволяет сформировать потенциал реагирования на конкурентную среду, определяющий как возможности предприятия противостоять негативным проявлениям конкурентной среды, так и его сильные стороны, обеспечивающие устойчивые позиции на рынке, что в целом будет

способствовать повышению устойчивости функционирования предприятия на рынке услуг. Его внедрение создаст условия для поддержания или создания устойчивого конкурентного преимущества, основанном на эффективности, качестве, инициативе, доверии клиентов; развитии отличительных конкурентных компетенций: создании среды организационного обучения, создании механизма непрерывного совершенствования и внедрения передовых экономических инструментов. Определены принципы адаптивного взаимодействия: адекватная оценка сложившейся ситуации; гибкость реакции на изменения во внешнем конкурентном окружении; активная маркетинговая политика, обеспечивающая быструю ответную реакцию на предпринимаемые действия конкурентов; инновационный характер принимаемых решений; совместная с клиентами предприятия работа над повышением качества предоставляемых услуг; цифровизация бизнес-процессов по предоставлению услуг с вовлечением в процессы формирования ценностного предложения всех заинтересованных лиц; высокая мобильность персонала в освоении новых видов и технологий предоставления услуг, готовность к стратегическим изменениям и нововведениям; учет рисков, связанных с динамикой изменений. Определены основные направления повышения цифровой адаптивности и сокращения цифрового неравенства на этапе цифровой трансформации в системе продвижения услуг.

4. Обоснован научно-методический подход к совершенствованию условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, который можно представить в виде последовательности приемов по переходу от исходной конкурентной позиции к новой, основная практическая ценность которого заключается в формировании защитного триггера в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг в период наступления неблагоприятных условий, которые может переживать рыночная среда, что особо важно в период структурных трансформаций и реконструкции глобального взаимодействия. Определена система показателей по определению устойчивости к влиянию факторов конкуренции в сфере услуг проанализирована с целью выявления степени, насколько наблюдаемый рост положительных тенденций в отрасли сферы услуг опережает рост негативных внешних условий.

5. Сформулирована концептуальная схема формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях представляет собой научное обоснование основ формирования конкурентной стратегии развития предприятий сферы услуг в изменяющихся рыночных условиях, под влиянием внутренних и внешних факторов, которая закладывает основу для современного уровня их развития и включает сочетание на научно-практическом уровне теоретической, методической и практической основы, что позволит при формировании конкурентной стратегии их развития в изменяющихся рыночных условиях перейти на новый качественный уровень стратегического управления и повысить эффективность принимаемых управленческих решений. Определено, что в процессе экономического развития предприятия сферы услуг выступают катализаторами

экономического роста всех индикаторов предпринимательской и инициативной деятельности, которая направлена на снижение рисков финансового и экономического кризиса на территории Республики в период военного конфликта на основе риско-ориентированного подхода, поиск нишевых инновационных рынков, которые появляются в результате кризисных ситуаций и создают возможность для продвижения новых идей и интересных и амбициозных проектов. Определены факторы влияния глобализации на развитие предприятий сферы услуг, а также предложения по разработке мероприятий по глобализации деятельности предпринимательских структур в сфере услуг, по их адаптации к условиям конкурентной рыночной среды.

6. Сформулирован методический подход к оценке уровня конкурентной адаптивности предприятия в сфере услуг, отличительной особенностью которого является система показателей оценки качества услуг, которая основана на комплексном подходе «взвешенного» анализа уровня, ожидаемого клиентами качества предоставляемых услуг и фактического восприятия результатов, при этом анализ уровня конкурентной адаптивности осуществляется по схеме, которая базируется на методике для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса Портера. Основной особенностью данного подхода является использование системы показателей для оценки качества услуг, построенной на основе метода взвешенного анализа уровня, который учитывает ожидания клиентов по качеству предоставляемых услуг и их фактическое восприятие результатов.

7. Разработан механизм обеспечения роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях структурных вызовов состоит из этапов: анализ среды деятельности предприятия, анализ конкурентоспособности предприятия, выбор конкурентной ниши предприятия на рынке услуг, разработка целей повышения конкурентоспособности предприятия, формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, определение действий для достижения целей и реализации стратегии, разработка плана мероприятий по реализации стратегии, организационное исполнение реализации стратегии, контроля и координации реализации стратегии, оценки реализации стратегии в отличие от уже имеющихся, включает этап на котором на основании анализа факторов внешней и внутренней среды и потенциала предприятия производится выбор конкурентной ниши, обеспечивающей предприятию конкурентное превосходство на рынке услуг.

8. Предложен научно-практический подход к идентификации векторов формирования адаптационных стратегий развития предприятий сферы услуг в условиях изменений внешней среды, которые будут являться дорожной картой при формировании специфических стратегий, позволяющий предприятиям сферы услуг быстрыми темпами адаптироваться к сложившейся кризисной ситуации. Уточнено, что интеграция сферы услуг в экономическое пространство Российской Федерации планируется поэтапная, в соответствии с разработанной дорожной картой интеграционных процессов, которая предусматривает системную и технологическую модернизацию экономики

Донецкой Народной Республики, построение сложной и диверсифицированной структуры экономики.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России  
для публикации результатов научных исследований**

1. **Кулешов, Д.К.** Формирование конкурентных стратегий и конкурентных преимуществ в деятельности предпринимательских структур в условиях развития конкурентной рыночной среды / Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2020. – Вып. №3'(55), том 2, часть 2. – С. 131-137.

2. **Кулешов, Д.К.** Стратегии развития предпринимательских структур в условиях развития конкурентной рыночной среды / Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2020. – Вып. №4'(56), том 2, часть 2. – С. 153-159.

3. **Кулешов, Д.К.** Формирование адаптационных стратегий развития предпринимательских структур: теоретический аспект / Д.К. Кулешов // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 4(64). – С. 95-99.

4. **Кулешов, Д.К.** Влияние глобализации на развитие предпринимательских структур и их адаптация к условиям конкурентной рыночной среды / Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. №3'(59). – С. 247-254.

5. **Кулешов, Д.К.** Теоретические основы формирования стратегии развития предпринимательских структур в изменяющихся рыночных условиях / Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. №4'(60), том 1. – С. 195-204.

6. **Кулешов, Д.К.** Направления обеспечения эффективности предпринимательской деятельности в изменяющейся конкурентной среде / К.А. Ржесик, Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. №2'(62). – С. 158-163. *Личный вклад: сформулированы важные стратегические направления обеспечения эффективности предпринимательской деятельности в изменяющейся конкурентной среде.*

7. **Кулешов, Д.К.** Интенсификация конкурентного процесса в условиях развития конкурентной рыночной среды / К.А. Ржесик, Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. №3'(63), том 1. – С. 72-77. *Личный вклад: сформирован механизм управления конкурентной рыночной средой, который направлен на интенсификацию конкурентного процесса в условиях развития конкурентной рыночной среды.*

8. **Кулешов, Д.К.** Механизм оценки условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Д.К. Кулешов // Первый экономический журнал. – 2022. – Вып. №11/329. – С. 48-55.

9. **Кулешов, Д.К.** Направления обеспечения эффективности деятельности предприятий сферы услуг в изменяющейся конкурентной среде / Д.К. Кулешов // Управленческий учет. – 2023. – №2. – С. 97-102.

10. **Кулешов, Д.К.** Конкурентоспособность, как ключевая социально-экономическая категория развития предприятий сферы услуг / Д.К. Кулешов // Управленческий учет. – С. 2023. – №3. – С. 78-84.

11. **Кулешов, Д.К.** Механизм управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг в условиях адаптации к структурным вызовам / Д.К. Кулешов // Modern Economy Success. – 2023. – № 3. – С. 7-12.

12. **Кулешов, Д.К.** Обеспечение эффективности деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды / Д.К. Кулешов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Том 13. – № 2А. – С. 52-58.

13. **Кулешов, Д.К.** Характеристики и свойства конкурентоспособности предприятий сферы услуг / К.А. Ржесик, Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2023. – Вып. №1'(65). – С. 76-81. *Личный вклад: представлена авторская разработка принципов и методов ведения конкурентной борьбы, которые описывают характеристики и свойства конкурентоспособности производителей услуг и свойства конкурентоспособности.*

14. **Кулешов, Д.К.** Формирование конкурентной среды в сфере услуг в условиях кризиса / Д.К. Кулешов // Торговля и рынок. – 2023. – Вып. №2'(66). – С. 80-84.

15. **Кулешов, Д.К.** Основы формирования адаптационного механизма предприятий сферы услуг к условиям конкурентной рыночной среды / Д.К. Кулешов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – № 1. – Т. 2(133). – С. 107-113.

16. **Кулешов, Д.К.** Концептуальные основы процесса обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг в контексте их адаптации к структурным вызовам / Д.К. Кулешов, К.А. Ржесик // Экономика строительства. – 2024. – № 2. – С. 33-35.

17. **Кулешов, Д.К.** Стратегические предпосылки управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг (на примере ресторанов и кафе) / Д.К. Кулешов, К.А. Ржесик // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 2. – С. 269-273.

### **Прочие публикации**

18. **Кулешов, Д.К.** Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Д.К. Кулешов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Том 13. – № 2А. – С. 73-79.

19. **Кулешов, Д.К.** Формирование конкурентных стратегий в деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды / Д.К. Кулешов // ЦИТИСЭ. – 2023. – №1 (35). – С. 311-320.

20. **Кулешов, Д.К.** Конкурентные преимущества развития предприятий сферы услуг на этапе социально-экономической интеграции / Д.К. Кулешов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 2-2. – С. 223-229.

### Монографии

21. **Кулешов, Д.К.** Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и практика в условиях адаптации к структурным вызовам : монография / Д.К. Кулешов. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2023. – 386 с.

22. **Кулешов, Д.К.** Тренды социально-экономического развития донецкой народной республики и повышения конкурентной устойчивости предприятий сферы услуг / Д.К. Кулешов // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития : монография / [Абдирахмонов Ж. А. и др.]. – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука», 2023. – С. 78-90.

### Труды апробационного характера

23. **Кулешов, Д.К.** Формирование альтернативных подходов к созданию эффективной стратегии развития предпринимательских структур / Д.К. Кулешов // Проблемы глобального переустройства в контексте социально-экономического развития стран, регионов и сельских территорий: сб. матер. Междунар. науч.-практ. конф., 3-8 ноябр. 2021 г., г. Ереван, Армения / под ред. Э.С. Казаряна, Х.А. Константиныди, В.В. Сорокожердьева. – Краснодар, 2021. – С. 72-74.

24. **Кулешов, Д.К.** Условия обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / Д.К. Кулешов // Актуальные вопросы современной науки и образования : сб. ст. XXII Междунар. науч.-практ. конф., 5 сент. 2022 г., г. Пенза. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. – С. 97-98.

25. **Кулешов, Д.К.** Характеристики свойств конкурентоспособности в отраслях сферы услуг / Д.К. Кулешов // Наука и современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф., 27 октяб. 2022 г., г. Пенза. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. – С. 48-49.

26. **Кулешов, Д.К.** Векторы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Д.К. Кулешов // Инновации и инвестиции как драйверы социального и экономического развития : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., 15 января 2023 г, г. Тюмень. – Уфа: Аэтерна, 2023. – С. 37-38.

27. **Кулешов, Д.К.** Конкурентоспособность как ключевая социально-экономическая категория развития предпринимательских структур / Д.К. Кулешов // Наука, образование, инновации: актуальные вопросы и современные аспекты : сб. ст. XV Междунар. науч.-практ. конф., 29 дек. 2022 г., г. Пенза. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. – В. 2 ч. Ч. 2. – С. 89-

91.

28. **Кулешов, Д.К.** Интенсификация конкурентного процесса в условиях развития цифровой конкурентной среды / Д.К. Кулешов // «Prospects and Key Tendencies of Science in Contemporary World» : XXVIII International Multidisciplinary Conference. Proceedings of the Conference, February, 2023. Bubok Publishing S.L., Madrid, Spain, 2023. – С. 59-63.

29. **Кулешов, Д.К.** Адаптация предприятий сферы услуг к структурным вызовам на основе теории игр / Д.К. Кулешов // Доктрины, школы и концепции устойчивого развития науки в современных условиях : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., 5 февр. 2023 г., г. Пермь. – Уфа: Аэтерна, 2023. – С. 61-62.

30. **Кулешов, Д.К.** Совершенствование конкурентного процесса в условиях развития конкурентной рыночной среды в сфере услуг / Д.К. Кулешов // Наука. Технологии. Инновации : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., 6 февр. 2023 г., г. Петрозаводск. – Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2023. – С. 50-53.

31. **Кулешов, Д.К.** Условия обеспечения анализа конкурентной устойчивости предприятий сферы услуг с целью формирования конкурентных позиций / Д.К. Кулешов // Инновационные подходы в современной науке: сб. ст. СXXXVII Междунар. науч.-практ. конф., 07 марта 2023 г., г. Москва. – М., Изд. «Интернаука». – 2023. – № 5(137). – С. 23-26.

32. **Кулешов, Д.К.** Развитие предприятий сферы услуг в изменяющихся условиях конкурентной среды / Д.К. Кулешов // Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение : матер. Междунар. науч.-практ. конф., 9 марта 2023 г., г. Магнитогорск. – Стерлитамак: АМИ, 2023. – С. 56-58.

Кулешов Денис Константинович

Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптация  
к структурным вызовам

Автореф. дисс. на соискание учёной степени доктора экон. наук.

Подписано к печати 28.06.2024.  
Формат 60x84x1/16. Бумага офсетная.  
Гарнитура Times New Roman.  
Печать – ризография. Усл. печ. лист. 2,0  
Зак. № \_\_\_\_\_ Тираж 100 экз.

---

Отпечатано «ИП Кириенко С.Г.»  
Государственная регистрации РФ от 10.01.2023 г.  
ОРГНИП 329930100004282  
ДНР, 83014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.  
Тел. +7 (949) 524-50-36