

УДК 338.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-16>

Лихопьок Д. П.

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

Стаття присвячена аналізу особливостей управління підприємствами сфери послуг, зокрема підприємствами, що надають професійні послуги, які динамічно розвиваються як в Україні, так і в усьому світі. Ефективне управління підприємствами, що надають професійні послуги, передбачає необхідність врахування особливостей сервісної сфери діяльності, які полягають у нематеріальному характері послуг, нерозривності виробництва й споживання послуг, нестабільності її якостей, залежності від виконавця послуги. Досліджено процес формування механізму управління підприємством, що надає професійні послуги, проаналізовано залежність управління такими підприємствами від особливостей цієї сфери діяльності, запропоновано комплексну технологію управління підприємством, що надає професійні послуги. Пропонований механізм управління включає такі структурні елементи, як цілі управління, суб'єкти управління, організаційна структура управління, ресурси управління, фактори управління, методи впливу на фактори (напрями, інструментарій).

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм управління, об'єкт управління, стратегічне й тактичне управління підприємством, що надає професійні послуги, сфера послуг, технологія управління.

**Постановка проблеми.** Сфера послуг нині виконує економічні, соціальні, відтворювальні функції, багато напрямів цієї сфери мають вирішальне значення в розвитку науково-технічного прогресу.

Професійні послуги, які вимагають високого рівня підготовки та роблять доступними для користувачів спеціальні знання та навички, належать до секції М («Професійна, наукова та технічна діяльність») відповідно до кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2010 (69 «Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку», 70 «Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування», 71 «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження») [1].

Для ефективного управління підприємствами, що надають професійні послуги, необхідним є облік таких чинників, як висока динаміка сфери послуг, короткий виробничий цикл цієї сфери діяльності, велика кількість мікро- й малих підприємств як суб'єктів цієї діяльності, територіальна сегментація, індивідуальність, високі вимоги до персоналу, труднощі визначення якості послуг та їх стандартизації, особливості організації процесу надання послуг, залежність зростання попиту на послуги від платоспроможності споживачів цих послуг.

Нині в Україні, як і в усьому світі, спостерігається динамічний розвиток сфери послуг. З кінця 2017 року по перше півріччя 2019 року загальний обсяг послуг в Україні щоквартально зріс на 21,6% та складає 221,11 млн. грн., зокрема за той самий період обсяг професійних послуг зріс на 44,3%, складаючи 13,48 млн. грн. [2].

Підприємства, що надають професійні послуги, працюють на ринку в умовах жорсткої конкуренції, яка загострюється у зв'язку з підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, що дало змогу закордонним компаніям освоювати вітчизняний ринок послуг. Жорстка ринкова конкуренція вимагає ефективного управління в цій сфері діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління підприємствами сфери послуг присвячені роботи таких авторів, як Н.В. Данилюк [3], О.О. Корогодова [4], І.М. Лифиц [5], Е.А. Мазілка [6], Г.Г. Панічкіна [6], О.Б. Моргулець [7].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** За наявності великого числа

досліджень з цієї теми в літературі немає єдиної точки зору на організаційно-економічний механізм управління підприємством, сфери послуг, тому нині питання управління підприємствами, що надають професійні послуги, є дискусійними. Завдання, пов'язані з необхідністю ефективного управління цими підприємствами, потребують поглиблення теоретичних положень і подальшого розроблення практичних рекомендацій.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження впливу особливостей сфери послуг та специфічності послуг як товарів на процес управління підприємствами цієї сфери. У статті запропоновано організаційно-економічний механізм управління підприємством, процес його формування, розроблено технологію управління, а також визначено фактори, що впливають на особливості управління.

**Виклад основного матеріалу.** Управління – це функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети й підтримку режиму діяльності, сталість та розвиток певних структурних елементів [8, с. 722]. Цілями управління підприємством, що надає професійні послуги, є підвищення прибутку й рівня рентабельності діяльності, зміцнення конкурентної позиції на ринку, створення конкурентних переваг, адаптивність підприємства до зовнішніх умов, а також реалізація інтересів власників, працівників і споживачів послуг такого підприємства.

Ефективне управління підприємствами, що надає професійні послуги, передбачає необхідність врахування особливостей сервісної сфери діяльності, пов'язаних з предметом діяльності цих підприємств, а саме наданням послуг.

Поняття «послуга» вітчизняними та зарубіжними авторами розглядається в таких трьох напрямках:

- з позиції галузі, де враховується спеціалізація;
- з позиції самої послуги, де до уваги беруться її властивості, що враховують специфіку конкретної послуги;
- як альтернатива товару як матеріального блага.

Аналіз літератури виявив, що більшість авторів виділяє специфічні особливості послуг, які полягають у нематеріальному характері послуг, нерозривності споживання й виробництва послуги, мінливості її якостей, нездатності до зберігання й залежності від виконавця послуги.

Послуга в загальному сенсі є товаром, оскільки має свою вартість та цінність, але водночас має істотні відмінності від товару. Виробник товару не створює продукт для конкретного користувача навіть тоді, коли йдеться про товар преміум-класу. Навпаки, послуга створюється під конкретного користувача, вона характеризується індивідуальністю й особистісним характером.

З огляду на нормативне визначення цих термінів продукція – це результат економічної діяльності, який використовують для позначення як товарів, так і послуг. Товари – це матеріальні об'єкти, на які є попит та щодо яких можна встановити права власності. Товари придатні для транспортування, їх долучають до обміну, тобто вони є предметом купівлі та продажу. Це може бути продукція серійного виробництва, унікальні витвори або матеріальні засоби для надання послуг. Послуги – це результат економічної діяльності, щодо якої не можна встановити права власності. Послуги не підлягають продажу окремо від процесу їх виробництва. Момент завершення виробництва послуги збігається з моментом надання її споживачу [1].

Отже, необхідно враховувати такі фактори, що мають істотний вплив на управління підприємствами сфери послуг:

- висока динаміка сфери послуг, пов'язана не тільки зі збільшенням обсягів надаваних послуг у вартісному вираженні, але й з постійною мінливістю самих послуг;
- короткий виробничий цикл цієї сфери діяльності, що робить привабливим цей напрям економіки для бізнесу;
- велика кількість у цій сфері мікро- й малих підприємств;
- локальний характер, територіальна сегментація;
- індивідуальність, низький рівень посередництва під час надання послуг;
- мінливість та нестандартність продукту;
- труднощі визначення якості послуг та їх стандартизації;
- невизначеність результату;
- високі вимоги до персоналу;
- особлива увага до організації процесу обслуговування;
- зв'язок з іншими сферами економічної діяльності (виробництво, торгівля тощо);
- тісний зв'язок маркетингу й процесу надання послуг;

Отже, з огляду на вказані вище фактори управління підприємством сфери послуг має передбачати стратегічний та тактичний напрями. Стратегічне управління дає змогу підприємству вести ефективну діяльність тривалий час на ринку за рахунок забезпечення конкурентних переваг. Нині обов'язковим завданням стратегічної спрямованості є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства й послуг, що ним надаються. Тактичне управління підприємством передбачає детальне розроблення та вжиття конкретних заходів щодо здійснення вибраних стратегій, яке включає вирішення питань, пов'язаних з визначенням конкретних виконавців встановленої програми дій та термінів її виконання.

Слід зазначити, що підприємству, що надає професійні послуги, стратегічне управління необхідно здійснювати з двох позицій. По-перше, розроблення стратегій має бути постійним, регулярним, засновуватись на взаємодії підсистем управління, аналізу й планування, а також реалі-

зації стратегії. По-друге, стратегічне управління в реальному часі має враховувати особливості діяльності конкретного підприємства на конкретному територіальному ринку.

Управління підприємством, що надає професійні послуги, з урахуванням перспектив має здійснюватися на основі гнучких екстрених рішень, адже постійні зміни зовнішнього середовища вимагають негайної адекватної реакції з урахуванням цілей підприємства й наявних ресурсів. Ефективна діяльність підприємства вимагає постійного уточнення стратегій та ефективного використання обмежених ресурсів у кожний конкретний момент часу.

В основі управління конкурентоспроможністю повинен лежати стратегічний підхід, який реалізується через механізм управління. Організаційно-економічний механізм управління є системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують необхідний кінцевий результат у вигляді досягнення цілей управління.

У теорії систем управління організаційно-економічний механізм включає змістовні та економічні аспекти його структури й функцій. Економічна складова створює умови для впровадження програми та формування економічних відносин між учасниками процесу вдосконалення системи управління на основі економічних важелів та методів. Організаційний механізм системи визначає склад класифікованих за характером і змістом зв'язків між компонентами системи, обумовлених структурою управління. Послідовність упорядкованих зв'язків, скоординована щодо цілей системи й структури процесу прийняття рішень, визначає організаційний механізм управління [9].

Таким чином, економічний елемент у механізмі управління відповідає за зміст запропонованої програми управління, а організаційний елемент описує функціонування елементів механізму.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством, що надає професійні послуги, загалом є організаційно-економічними формами взаємовідносин суб'єктів управління (керівників, менеджерів, власників), що виникають під час удосконалення об'єктів управління (підприємство, підрозділи, персонал, послуга), а також економічними методами й інструментами, які при цьому використовуються.

В економічній літературі не визначено єдиного підходу до визначення механізму управління підприємством, що надає професійні послуги. Слід зазначити, що завдання кожного суб'єкта господарювання полягає у створенні індивідуального механізму управління, що забезпечує кінцевий результат. Обов'язковими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємовідносин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління.

Процес формування механізму управління підприємством, що надає професійні послуги, можна представити у вигляді такого алгоритму (рис. 1).

На наш погляд, механізм управління та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що надають професійні послуги, повинен включати такі структурні елементи:

- суб'єкти управління;
- стратегічні й тактичні цілі управління суб'єктів управління (запланований та досягнутий у межах певного інтервалу часу результат діяльності);

- фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив для досягнення цілей);
- організаційна структура управління;
- ресурси управління (матеріальні, інформаційні, фінансові, трудові, технічні та інші ресурси, під час використання яких реалізується вибраний метод управління, забезпечується досягнення поставлених цілей);
- методи впливу на фактори (напрями, інструментарій).

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством, що надає професійні послуги, ефективно реалізується в технології управління. В цьому разі ми розглядаємо технологію у вузькому сенсі як комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів, спрямованих на надання професійних послуг з номінальною якістю та оптимальними витратами, обумовлених поточним рівнем технологій та особливостей розвитку ринку відповідної послуги в конкретному регіоні.

Управління підприємством у складних зовнішніх умовах є процесом не статичним, а творчим і таким, що вимагає постійних змін та координації. Суб'єкт управління підприємством, що надає професійні послуги, вибираючи технологію управління, приймає рішення про види та функції управління залежно від цілей, наявних ресурсів, часу, власного бачення цієї проблеми. Наповнення етапів технології управління є різним за змістом, але обов'язково має враховувати особливості територіального ринку, на якому функціонує підприємство, особливості сфери діяльності (надання конкретної послуги) й наявні ресурси.

Технологія управління повинна бути раціональною й логічною, зокрема, для використання на малих та мікропідприємствах, де всі основні функції зосереджені в руках одного суб'єкта управління, а саме керівника підприємства та/або власника.

У цьому разі пропонуємо технологію управління підприємством, що надає професійні послуги, як комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів (табл. 1).

Вказаний комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів можна представити у вигляді дев'яти етапів, кожний з яких має самостійний зміст (правий стовпчик) та відповідні методи (лівий стовпчик):

- 1) стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг;
- 2) визначення цілей управління підприємством послуг;
- 3) формування стратегії управління;
- 4) вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії;
- 5) планування заходів щодо реалізації стратегії;
- 6) організація вжиття заходів щодо реалізації стратегії;
- 7) мотивація персоналу;
- 8) контроль та координування виконання стратегії;
- 9) оцінювання процесу реалізації стратегії.

Таблиця містить дев'ять етапів вжиття організаційних заходів, операцій та прийомів, кожен з яких має відповідні методи реалізації. Зміст організаційних заходів та методи, які використо-

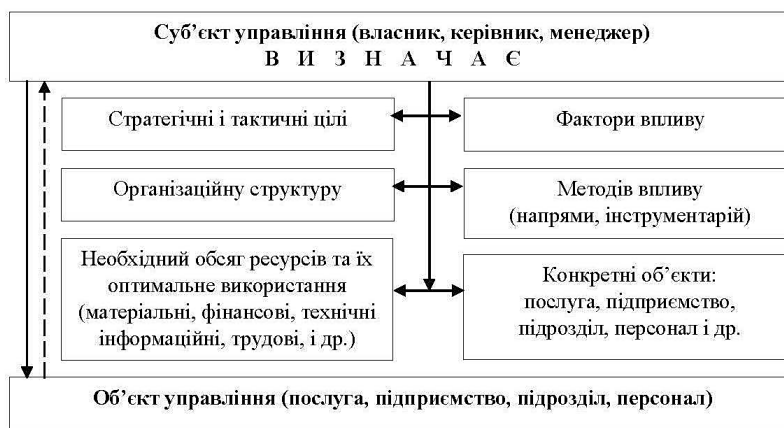


Рис. 1. Процес формування механізму управління підприємством під час надання послуг

Джерело: сформовано автором на основі джерела [7]

вуються на відповідному етапі, описані у відповідних стовпчиках одного рядка.

Перший етап «Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг» за змістом включає аналіз зовнішнього (макрооточення й мікрооточення) та внутрішнього (менеджмент, виробництво, маркетинг, кадри, фінанси, наукові дослідження тощо) середовища підприємства, а також аналіз особливостей надання послуг і розвитку ринку. Для відповідного аналізу використовуються методи маркетингових досліджень, експертні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності, а також факторний аналіз.

Зміст другого етапу «Визначення цілей управління підприємством послуг» полягає у визначенні місії підприємства та розробленні ієрархічної системи цілей на рівні підприємства, визначенні стратегічних одиниць бізнесу та функціональних підрозділів. При цьому можуть використовуватись метод «дерева цілей» та факторний аналіз даних експертної оцінки.

На третьому етапі «Формування стратегії управління» здійснюються оцінювання альтернативних стратегій управління, вибір оптимальної стратегії розвитку на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів з урахуванням перспективних напрямів та наявних ресурсів. На цьому етапі використовуються методи аналізу, оцінювання, порівняння.

Протягом четвертого етапу здійснюється вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії, зокрема, з урахуванням особливостей об'єкта (підприємство, підрозділ, функціональний відділ, колектив, послуга, окремих працівників), змісту поставлених цілей (організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, метод самоврядування) та їх організаційної форми. Крім того, визначаються засоби та їх поєднання на найбільш перспективних напрямках. При цьому реалізуються метод порівняльного аналізу, інтуїтивні методи та оцінювання реальної ситуації.

Зміст п'ятого етапу «Планування заходів щодо реалізації стратегії» полягає у визначенні напрямів управління підприємством, розробленні стратегічного плану щодо реалізації стратегії (головна стратегія підприємства, стратегії на рівні підрозділів, функціональних ланок), визначенні засобів, способів, термінів, ресурсів, відповідальних осіб, виконавців. У такому разі застосовується метод порівняння або нормативний метод.

Таблиця 1

## Технологія управління підприємством, що надає професійні послуги

Зміст	Метод
<i>1 етап. Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг</i>	
Аналіз зовнішнього середовища (макрооточення й мікрооточення) підприємства. Аналіз внутрішнього середовища (менеджмент, виробництво, маркетинг, кадри, фінанси, наукові дослідження тощо). Аналіз особливостей надання послуг і розвитку ринку.	Маркетингові дослідження, експертні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності, факторний аналіз.
<i>2 етап. Визначення цілей управління підприємством послуг</i>	
Визначення місії підприємства. Розроблення ієрархічної системи цілей на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів.	Метод «дерева цілей», факторний аналіз даних експертної оцінки.
<i>3 етап. Формування стратегії управління</i>	
Оцінювання альтернативних стратегій управління. Вибір оптимальної стратегії розвитку на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів з урахуванням перспективних напрямів та наявних ресурсів.	Методи аналізу, оцінювання, порівняння.
<i>4 етап. Вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії</i>	
Вибір методів з урахуванням особливостей об'єкта (підприємство, підрозділ, функціональний відділ, колектив, послуга, окремих працівник). Вибір методів за змістом (організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, метод самоврядування). Вибір методів за організаційною формою. Визначення засобів та їх поєднання на найбільш перспективних напрямках.	Метод порівняльного аналізу, інтуїтивні методи, оцінювання реальної ситуації.
<i>5 етап. Планування заходів щодо реалізації стратегії</i>	
Визначення напрямів управління. Розроблення стратегічного плану щодо реалізації стратегії (головна стратегія підприємства, стратегії на рівні підрозділів, функціональних ланок), визначення засобів, способів, термінів, ресурсів, відповідальних осіб, виконавців.	Метод порівняння, нормативний метод.
<i>6 етап. Організація вжиття заходів щодо реалізації стратегії</i>	
Розроблення програми виконання стратегії (середньострокові й короткострокові плани); формування організаційної структури підприємства, команди, що реалізує стратегію; складення графіку виконання стратегії; визначення контрольних точок тощо. Реалізація стратегії (вжиття заходів згідно з планом).	Методи аналізу, методи планування.
<i>7 етап. Мотивація персоналу</i>	
Застосування організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.	Метод аналізу, метод порівняння.
<i>8 етап. Контроль та координування виконання стратегії</i>	
Контроль реалізації стратегії (попередній, поточний, заключний), координування заходів.	Метод аналізу, метод порівняння.
<i>9 етап. Оцінювання процесу реалізації стратегії</i>	
Експертне оцінювання рівня реалізації стратегії. Оцінювання економічної ефективності.	Метод розрахунку інтегрального показника, порівняння, аналізу.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [10]

На шостому етапі «Організація вжиття заходів щодо реалізації стратегії» здійснюється розроблення програми виконання стратегії (визначаються середньострокові й короткострокові плани, формується організаційна структура підприємства, призначаються команди, що реалізують стратегію; затверджується графік виконання стратегії; визначаються контрольні точки тощо), а також її реалізація. На цьому етапі використовуються методи аналізу та планування.

Протягом сьомого етапу «Мотивація персоналу» застосовуються організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, а також метод аналізу та метод порівняння.

На восьмому етапі «Контроль і координування виконання стратегії» моніториться реалізація визначеної стратегії, здійснюється попередній, поточний та заключний контроль, а також проводиться координування відповідних заходів. При цьому використовуються методи аналізу та порівняння.

Дев'ятий етап «Оцінювання процесу реалізації стратегії» присвячений експертному оцінюванню рівня реалізації стратегії та економічної ефективності підприємства, що надає професійні послуги, з використанням методів розрахунку інтегрального показника, порівняння та аналізу.

Використання запропонованої схеми управління підприємством, що надає професійні послуги, дає можливість вирішувати практичні

завдання з ефективного управління діяльністю таких організацій.

**Висновки і пропозиції.** Під час удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами, що надають професійні послуги, необхідно вирішувати завдання його адаптивності. Адаптивність організаційно-економічного механізму розуміється як цілеспрямована зміна його параметрів, структури та властивостей з огляду на зміни, що відбуваються, тобто переорієнтація системи на вирішення завдань, що змінюються. Адаптивний механізм управління передбачає необхідність швидко та з найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього середовища й внутрішніх можливостей підприємства.

Організаційно-економічний механізм підприємства повинен забезпечити за рахунок постійного підвищення конкурентоспроможності професійних послуг, що надаються, вдосконалення технологій управління та його організаційної структури, а також своєчасного отримання та аналізу інформації про зовнішнє середовище. Сучасний ринок послуг висуває цілий комплекс певних вимог до системи управління підприємством. Основною вимогою є ефективне функціонування підприємства в умовах повної свободи дій з боку як внутрішнього, так і зовнішнього конкурентного середовища. У зв'язку з цим удосконалення організаційного механізму управління підприємством, що надає професійні послуги, є

неодмінною умовою забезпечення його ефективної діяльності.

Отже, вдосконалення організаційного механізму управління підприємством є неодмінною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємств, що надають професійні послуги. Розви-

ток механізму управління підприємствами сфери послуг вимагає його адаптивності, а саме цілеспрямованої зміни його параметрів, структури та властивостей з огляду на зміни, що відбуваються, тобто переорієнтації системи на вирішення завдань, що змінюються.

#### Список використаних джерел:

1. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#o44> (дата звернення 13.11.2019).
2. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh\\_dpssp\\_.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh_dpssp_.html) (дата звернення 13.11.2019).
3. Данилюк Н.В. Обеспечение конкурентоспособности организаций сферы услуг на основе методов управления качеством : дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05. Санкт-Петербург, 2011. 153 с.
4. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2012\\_8](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8) (дата звернення: 13.11.2019).
5. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2009. 460 с.
6. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие. Москва : Омега-Л, 2009. 328 с.
7. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
9. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 156. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf) (дата звернення: 13.11.2019).
10. Подмарева М.А. Внедрение подсистемы финансового контроллинга – шаг к модернизации управленческого процесса. *Инновации*. 2015. № 2 (23). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/vnedrenie-podsistemy-finansovogo-ko> (дата звернення: 13.11.2019).

#### References:

1. Natsional'nyy klasyfikator Ukrayiny "Klasyfikatsiya vydiv ekonomichnoyi diyal'nosti" DK 009:2010 [National Classifier of Ukraine "Classification of Economic Activities" DK 009: 2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#o44> (accessed: 13 November 2019).
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh\\_dpssp\\_.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh_dpssp_.html) (accessed: 13 November 2019).
3. Danylyuk N.V. (2011). Obespechenye konkurentosposobnosti orhanyzatsyy sfery usluh na osnove metodov upravlenyya kachestvom : dys. ... kand. ekon. nauk : spec. 08.00.05. [Provision of competitiveness of services organizations based on quality management methods : diss. ... cand. econom. sciences : 08.00.05]. 153 p.
4. Korogodova O.O. (2012). Kontseptual'ni zasady upravlinnya efektyvnisty pidpryyemstv sfery posluh [Conceptual bases of management of efficiency of the enterprises of the service sector Available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2012\\_8](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8) (accessed: 13 November 2019).
5. Lifits I.M. (2009) Konkurentosposobnost' tovarov i uslug [Competitiveness of goods and services : textbook]. 460 p.
6. Mazilkina E.I., Panichkina G.G. (2009) Upravleniye konkurentosposobnost'yu [Competitiveness management]. 328 p.
7. Morhulets' O.B. (2012) Menedzhment u sfery posluh [Management in the field of services]. 384 p.
8. Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya (2010). [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. 820 p.
9. Bondar V.Y. (2018) Sutnist' ponyattya "orhanyzatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya zovnishn'oekonomichnoyu diyal'nisty pidpryyemstva" [The essence of the concept "organizational and economic mechanism of management of foreign economic activity of the enterprise"] Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf) (accessed: 13 November 2019).
10. Podmareva M.A. Vnedrenie podsistemy financovogo kontrollinga – shag k modernizatsii upravlencheskogo processa [Implementation of a subsystem of financial controlling is a step towards modernization of the management process] // *Innov [Innov]*, 2015. № 2 (23) Available at: <http://www.innov.ru/science/economy/vnedrenie-podsistemy-finansovogo-ko> (accessed: 13 November 2019).

#### Лихопек Д. П.

ГВНУ «Украинский государственный  
химико-технологический университет»

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ

#### Резюме

Статья посвящена анализу особенностей управления предприятиями сферы услуг, в частности предприятиями, предоставляющими профессиональные услуги, которые динамично развиваются как в Украине, так и во всем мире. Эффективное управление предприятиями, предоставляющими профессиональные услуги, предусматривает необходимость учета особенностей сервисной сферы деятельности, которые заключаются в нематериальном характере услуг, неразрывности производства и потребления услуги, нестабильности ее качеств и зависимости от исполнителя услуги. Исследован процесс формирования механизма управления предприятием, оказывающим профессиональные услуги, проанализирована зависимость управления такими предприятиями от особенностей этой сферы деятельности, предложена комплексная технология управления предприятием, оказывающим профессиональные услуги. Предлагаемый механизм управления включает такие структурные элементы, как цели управления, субъекты управления, организационная структура управления, ресурсы управления, факторы управления, методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).

**Ключевые слова:** организационно-экономический механизм управления, объект управления, стратегическое и тактическое управление предприятием, предоставляющим профессиональные услуги, сфера услуг, технология управления.

**Lykhopok Denys**

Ukrainian State University of Chemical Technology

## MANAGEMENT PECULIARITIES OF ENTERPRISE PROVIDING PROFESSIONAL SERVICES

### Summary

The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the management of the enterprises of the service sector, in particular the enterprises providing professional services, which are dynamically developing both in Ukraine and all over the world. The sphere of services currently performs economic, social, reproductive functions, and many areas of this sphere are crucial in the development of scientific and technological progress. Effective management of enterprises providing professional services implies the need to take into account the peculiarities of the service sphere of activity, which consist in the intangible nature of services, the continuity of production and consumption of the service, the instability of its qualities and dependence on the service provider. The process of formation of the mechanism of management of the enterprise providing professional services is investigated, the dependence of management of such enterprises on the peculiarities of this field of activity is analyzed, and the complex technology of management of the enterprise providing professional services is proposed. The organizational and economic mechanism of the enterprise should provide by constantly improving the competitiveness of the professional services the improvement of management technologies and its organizational structure, as well as the timely receipt and analysis of information on the external environment. The modern services market presents a whole set of specific requirements for the enterprise management system. The main requirement is the effective functioning of the enterprise in terms of complete freedom of action from both the internal and external competitive environment. In this regard, the improvement of the organizational mechanism for managing professional services businesses is a prerequisite for ensuring their effective operation. The proposed management mechanism includes the following structural elements: management objectives; subjects of management; organizational structure of management; resources; management factors; methods of influencing factors (directions, tools).

**Keywords:** organizational and economic management mechanism, management object, strategic and tactical enterprise management providing professional services, services, management technology.

---