

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 225-237.
Scientific Journal "Manager". 2026;(2/116):225-237.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 339.137.2
JEL: M10, L21, M53
EDN: FGKXMI

БАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА

Кристина Дмитриевна Смирнова¹, Наталья Ивановна Алексеева²

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия

¹smirnova.kd20@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-6415-6226>

²alekseeva_n_i@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5280-6511>

Аннотация. Проблема. Предприятия сферы услуг функционируют в условиях роста неопределённости внешней среды, усиления конкурентной борьбы и динамичных изменений потребительского спроса, сопровождающихся повышением требований к качеству и персонализации услуг. Указанные тенденции усиливают зависимость результатов деятельности предприятий от эффективности управления их конкурентным поведением. В этих условиях возрастает необходимость разработки адаптивных управленческих инструментов, обеспечивающих обоснованный выбор сценария конкурентного поведения и формирование долгосрочной конкурентоспособности. **Методология.** Исследование выполнено в рамках теории конкуренции и стратегического менеджмента. Применены методы анализа и синтеза, логического анализа, систематизации и обобщения. Использован инструментарий сценарного моделирования для обоснования альтернативных сценариев конкурентного поведения предприятий сферы услуг. **Результаты исследования.** Уточнено содержание конкурентного поведения предприятий и обоснована его роль как самостоятельного объекта управления. Определена специфика реализации базовых функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля) в практике управления конкурентным поведением предприятий. Обоснована целесообразность применения сценарного подхода к управлению конкурентным поведением предприятий сферы услуг, предусматривающего формирование альтернативных сценариев их развития в конкурентной среде. Выделены факторы, влияющие на формирование конкурентного поведения. Предложена методика выбора сценария конкурентного поведения на основе ICEDRIPS¹-анализа и расчёта интегрального показателя влияния внешней среды, позволяющая объективно классифицировать условия функционирования предприятий и определить стратегический вектор их развития. Систематизированы инструменты реализации конкурентных сценариев по маркетинговым, экономико-технологическим и организационно-управленческим направлениям. Обоснована роль конкурентной мотивации персонала и функциональных кадровых тактик в обеспечении эффективной реализации выбранного сценария. **Практическое применение.** Результаты могут быть использованы при разработке управленческих, организационных и мотивационных мер, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг и укрепление их стратегических позиций на рынке.

Ключевые слова: конкурентное поведение, управление конкурентным поведением, предприятия сферы услуг, конкурентные преимущества, сценарный подход, конкурентные стратегии, мотивация персонала, система контроля

Для цитирования: Смирнова К. Д., Алексеева Н. И. Управление конкурентным поведением предприятий сферы услуг на основе сценарного подхода // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 225-237. EDN: FGKXMI.



© Смирнова К.Д., Алексеева Н.И., 2026

¹ аббревиатура, соответствующая следующим категориям: Innovation (инновации), Competitors (конкуренты), Economic factors (экономические факторы), Demographics (демография), Regulatory environment (нормативно-правовая среда), Infrastructure (инфраструктура), Partners (партнёры), Social trends (социальные тенденции).

Original article

MANAGEMENT OF COMPETITIVE BEHAVIOR OF SERVICE ENTERPRISES BASED ON A SCENARIO APPROACH

Kristina D. Smirnova¹, Natalya I. Alekseeva²

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia

¹smirnova.kd20@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-6415-6226>

²alekseeva_n_i@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5280-6511>

Abstract. Problem. Service enterprises operate in an environment of increasing external uncertainty, intensified competitive struggle, and dynamic changes in consumer demand, accompanied by rising requirements for service quality and personalization. These trends amplify the dependence of enterprise performance on the effectiveness of managing their competitive behavior. Under these conditions, the need for developing adaptive management tools that ensure a well-founded choice of competitive behavior scenarios and the formation of long-term competitiveness is growing. **Methodology.** The research was conducted within the framework of competition theory and strategic management. Methods of analysis and synthesis, logical analysis, systematization, and generalization were applied. The toolkit of scenario modeling was used to justify alternative scenarios for the competitive behavior of service enterprises. **Research Results.** The content of competitive enterprise behavior has been clarified, and its role as an independent management object has been substantiated. The specifics of implementing basic management functions (planning, organizing, motivating, and controlling) in the practice of managing competitive enterprise behavior have been determined. The expediency of applying a scenario approach to managing the competitive behavior of service enterprises, which involves forming alternative scenarios for their development in a competitive environment, has been justified. Factors influencing the formation of competitive behavior have been identified. A methodology for selecting a competitive behavior scenario based on ICEDRIPS analysis and the calculation of an integral indicator of external environment influence has been proposed, allowing for objective classification of enterprise operating conditions and determination of their strategic development vector. Tools for implementing competitive scenarios in marketing, economic-technological, and organizational-managerial directions have been systematized. The role of competitive personnel motivation and functional HR tactics in ensuring the effective implementation of the chosen scenario has been substantiated. **Practical Application.** The results can be used in the development of managerial, organizational, and motivational measures aimed at increasing the competitiveness of service enterprises and strengthening their strategic market positions.

Keywords: competitive behavior, competitive behavior management, service enterprises, competitive advantages, scenario approach, competitive strategies, personnel motivation, control system

For citation: Smirnova, K. D., & Alekseeva, N. I. (2026). Management of competitive behavior of service enterprises based on a scenario approach. *Scientific Journal "Manager"*, 2(116). 225–237. (In Russian). EDN: FGKXMI.

Введение

В современных условиях сфера услуг оказывает системное влияние на структуру и динамику экономики. Выполняя экономические, социальные и воспроизводственные функции, она формирует условия для повышения качества жизни населения и устойчивого социально-экономического развития страны. В России, как и во всём мире, наблюдается динамичное развитие данного сектора. Доля услуг в ВВП РФ в 2024 г. составила 57,53 % против 56,74 % в 2023 г. За период наблюдений с 1989 г. этот показатель увеличился почти в 2 раза², что указывает на смещение отраслевой структуры экономики в пользу сферы обслуживания.



© Smirnova, K.D., Alekseeva, N.I., 2026

² Statbase. Региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/data/rus-services-value-added-share>.

Развитие сферы услуг сопровождается обострением конкурентной борьбы и изменением характера потребительского спроса. Это обуславливает возрастание требований к предприятиям в части обеспечения стратегической гибкости и операционной эффективности [1]. Данные процессы проявляются в усилении дифференциации сервисных предложений, ускорении технологической трансформации, росте требований к качеству и персонализации услуг, а также в усилении ценовой и неценовой конкуренции. Как результат, возрастает уровень неопределённости рыночной среды и увеличиваются риски для устойчивости бизнеса. В таких условиях особое значение приобретает формирование и реализация эффективных механизмов управления конкурентным поведением предприятий сферы услуг, направленных на поддержание их конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости.

Теоретико-методологические основы конкурентного поведения предприятий широко исследуются в трудах многих отечественных учёных. Существенный вклад в развитие современной теории конкуренции и конкурентного поведения внесли А. А. Архипенко, Г. Ю. Гуляев, Д. С. Епишкин и Т. Д. Коломиец, С. Н. Муратов, Ю. Б. Рубин, Ю. В. Тарануха, Н. Ю. Ярошевич, О. А. Шавлюга, Е. Д. Щетинина. Отдельные аспекты формирования и реализации конкурентного поведения предприятий отражены в работах И. В. Балабановой, А. Л. Карпова, А. А. Рязанова, Е. Н. Смирнова, Р. А. Фатхутдинова. Особенности проявления конкурентного поведения на предприятиях сферы услуг рассмотрены в работе Н. Н. Даниленко и Е. А. Арбатской. Однако, несмотря на значительное количество исследований, посвящённых проблематике конкурентного поведения предприятий, ряд теоретических и прикладных аспектов остаётся недостаточно изученным, что обуславливает необходимость их дальнейшего научного обоснования.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является обоснование теоретико-методологических положений и разработка практических подходов к управлению конкурентным поведением предприятий сферы услуг на основе сценарного подхода, обеспечивающих формирование и реализацию устойчивых конкурентных преимуществ.

Для достижения цели решены следующие задачи:

- 1) уточнено содержание и роль конкурентного поведения предприятий сферы услуг;
- 2) обоснован сценарный подход к управлению конкурентным поведением и систематизированы инструменты реализации конкурентных сценариев предприятий сферы услуг;
- 3) систематизированы внешние факторы, оказывающие влияние на формирование и реализацию конкурентного поведения предприятий сферы услуг;
- 4) разработана методика выбора сценария конкурентного поведения на основе ICEDRIPS-анализа и расчёта интегрального показателя влияния внешней среды;
- 5) раскрыта роль мотивации персонала, функциональных кадровых тактик и системы контроля в обеспечении эффективной реализации конкурентного поведения предприятий сферы услуг.

Методы исследования

Теоретической базой проведённого исследования послужили фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвящённые проблемам конкуренции, конкурентного поведения предприятий и стратегического управления, а также результаты исследований в области управления предприятиями сферы услуг. В процессе исследования использованы общенаучные и специальные методы исследования. Для достижения поставленной цели применялись методы анализа и синтеза (для уточнения содержания и роли конкурентного поведения предприятий сферы услуг, а также обоснования сценарного подхода к его управлению), логического анализа и систематизации (для классификации факторов конкурентного поведения и инструментов реализации конкурентных сценариев; для разработки количественной модели выбора сценария конкурентного поведения предприятий сферы услуг с учётом влияния факторов внешней среды), метод обобщения (для формулирования выводов и теоретических положений исследования). Сценарный подход использовался для обоснования альтернативных сценариев конкурентного поведения предприятий сферы услуг и анализа особенностей их реализации.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Усиление конкурентной динамики и рост неопределённости рыночной среды обуславливают повышение значимости целенаправленного управления поведением предприятия как одного из ключевых факторов формирования и реализации конкурентных преимуществ. Эффективность деятельности предприятий в значительной степени определяется их способностью к системному управлению конкурентным поведением с учётом изменений внешней и внутренней среды.

Управление конкурентным поведением следует рассматривать как самостоятельный объект научного анализа, требующий уточнения его содержания, функций и механизмов реализации. Переход к исследованию данного понятия основывается на результатах ранее проведённых теоретических и эмпирических исследований, в которых раскрывается сущность конкурентного поведения и его роль в обеспечении устойчивых конкурентных позиций предприятий на рынке.

В предшествующих исследованиях авторов [2] установлено, что «конкурентное поведение предприятия представляет собой непрерывный процесс активных целенаправленных действий, предпринимаемых предприятием в отношении своего конкурентного окружения, связанных с разработкой и реализацией конкурентных стратегий, направленных на уменьшение конкурентных недостатков и достижение конкурентных преимуществ, позволяющих вести эффективное соперничество за лучшую конкурентную позицию на рынке».

Как показывает анализ современной научной литературы [3-5], управление конкурентным поведением целесообразно рассматривать через призму традиционных для менеджмента базовых функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль, которые вместе составляют цикл управления, направленный на достижение целей предприятия. Планирование в системе управления конкурентным поведением представляет собой процесс определения стратегических и тактических целей предприятия в конкурентной среде, а также путей формирования и развития конкурентных преимуществ [6; 7]. Организация обеспечивает трансформацию планов в реальные процессы, формируя структуру управления, которая обеспечивает согласованность и координацию действий всех подразделений предприятия в процессе реализации конкурентной стратегии. Мотивация направлена на согласование интересов персонала с целями предприятия, стимулируя сотрудников к активному участию в создании и удержании конкурентных преимуществ [8]. Контроль замыкает управленческий цикл, оценивая эффективность реализуемых мер, выявляя отклонения и предоставляя данные для корректировки стратегии, что обеспечивает адаптивность конкурентного поведения. В современных условиях данная функция трансформируется на основе использования информационно-цифровых моделей, систем мониторинга и аналитических инструментов.

Реализация данных функций на практике усложняется тем, что конкурентное поведение находится в постоянной зависимости от изменений, протекающих как внутри организации, так и за её пределами, следовательно, формирование соответствующего поведения требует обязательного учёта всех текущих изменений среды функционирования [9]. Представленный тезис наиболее применим именно к предприятиям сферы услуг, поскольку здесь конкурентные преимущества характеризуются коротким жизненным циклом. Это обусловлено рядом факторов, среди которых ведущую роль играют ускорение научно-технического прогресса, диспропорциональность и непостоянство рыночных потребностей и предпочтений потребителей. Таким образом, возникает объективная потребность в разработке инновационных методов управления конкурентным поведением, а также постоянном изменении стратегий формирования конкурентных преимуществ предприятий указанной отрасли.

В современных условиях ведения конкурентной борьбы в сфере услуг одним из эффективных методов управления выступает сценарный подход. Сценарный метод управления «представляет собой подход к формированию стратегии в условиях высокой неопределённости, основанный на конструировании множественных вариантов развития компании в зависимости от комбинации значимых факторов внешней и внутренней среды» [10]. Как справедливо отмечает С. А. Братченко, «сценарный менеджмент – это управление в условиях неопределённости и изменчивости условий (внешней среды), при котором

выделяются качественно различные вероятные варианты изменения среды, и для каждого варианта разрабатывается наиболее эффективная стратегия (сценарий деятельности)» [11, с. 65].

В основе данного подхода лежит обеспечение готовности организации к разнообразному диапазону потенциальных изменений внешних условий посредством заблаговременной подготовки множества вариантов развития событий и соответствующих им управленческих решений.

Применение сценарного подхода к управлению конкурентным поведением должно строиться на учёте многовариантности конкурентных отношений и высокого уровня риска любых конкурентных действий, предпринимаемых соперниками. С этой целью для решения поставленных в данном исследовании задач целесообразно использовать методику сценарного моделирования, предложенную О. А. Шавлюгой. В рамках данной методики конкурентное поведение предприятия рассматривается как стратегически ориентированный процесс, который формируется и развивается в соответствии с одним из пяти возможных сценариев [12]. Каждый из них задаёт определённую управленческую траекторию и определяет характер формирования конкурентных преимуществ. К числу таких сценариев относятся: креативный, агрессивный, развивающий, стимулирующий и поддерживающий.

Креативный сценарий предполагает активное внедрение инновационных решений, ориентированных на опережающее развитие и завоевание лидерства в конкурентной среде. Основное внимание при этом уделяется разработке оригинальных рыночных предложений, а также реализации нестандартных маркетинговых и продуктовых стратегий, что обеспечивает значительное опережение конкурентов.

Агрессивный сценарий характеризуется стремлением к быстрому усилению конкурентных позиций за счёт применения современных технологий, а также внедрения передовых управленческих практик. Основной управленческий фокус в этом случае направлен на стремительное наращивание конкурентных преимуществ.

Развивающий сценарий ориентирован на поступательное создание уникальных, трудновоспроизводимых конкурентных преимуществ, которые могут обеспечивать долгосрочную устойчивость и стратегическую гибкость. Такой подход делает ставку на системное развитие внутренних компетенций и организационного потенциала.

Стимулирующий сценарий акцентирует внимание на внутренних ресурсах, в частности на эффективной системе мотивации и поощрения персонала. В данном случае человеческий капитал рассматривается как самостоятельный источник формирования конкурентных преимуществ, а управление мотивацией персонала выступает в роли стратегического приоритета.

Поддерживающий сценарий, в свою очередь, нацелен на сохранение достигнутых позиций на рынке, укрепление лояльной клиентской базы и повышение эффективности действующих бизнес-процессов. Основное внимание в этом случае уделяется использованию уже имеющихся организационных, технологических и управленческих ресурсов.

Практическое применение сценариев конкурентного поведения предполагает гибкое сочетание управленческих и технологических инструментов с учётом особенностей конкурентной среды и ресурсного потенциала предприятия. Кроме того, для предприятий сферы услуг стратегически значимым является активное использование цифровых технологий, а также развитие нематериальных ресурсов, связанных с человеческим капиталом и организационными компетенциями, что способствует повышению адаптивности и устойчивости их деятельности.

Реализация выбранного сценария конкурентного поведения предполагает комплексный учёт факторов внутренней и внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на процесс формирования, развития и практического использования конкурентных преимуществ предприятия. Особое значение при этом имеют внешние факторы, что безусловно актуально для сферы услуг, которая отличается повышенной чувствительностью к внешним изменениям.

Среди факторов внешней среды, оказывающих значительное влияние на характер конкурентного поведения организаций, работающих в сфере услуг, можно выделить две ключевые группы: рыночные и потребительские [3; 12; 13].

К числу рыночных факторов относятся такие параметры, как текущее соотношение спроса и предложения на конкретные виды услуг, численность и активность участников рынка (включая как прямых, так и косвенных конкурентов), условия взаимодействия с контрагентами, особенности структуры рынка (например, уровень насыщенности, стадии жизненного цикла отрасли), а также факторы макроэкономической среды, включая инфляцию, уровень налогового давления, законодательные ограничения, политическую стабильность и другие.

Потребительские факторы включают в себя платёжеспособность целевой аудитории, изменения в структуре потребительских предпочтений, уровень доверия и лояльности к бренду, степень цифровой зрелости клиентов (готовность к онлайн-взаимодействию), формы потребления услуг (традиционные и цифровые каналы), а также полноту, достоверность и доступность рекламной и справочной информации, влияющей на поведение клиентов на этапе выбора и покупки.

В условиях цифровой трансформации экономической среды конкурентоспособность предприятий сферы услуг напрямую зависит от инфраструктурных и инновационных факторов. Ключевыми детерминантами успеха становятся уровень развития цифровой инфраструктуры (доступность высокоскоростного интернета, облачных сервисов и платформенных решений) и интенсивность инновационных процессов.

Для оценки влияния факторов внешней среды на функционирование предприятий сферы услуг и выбора соответствующего сценария конкурентного поведения в работе использована методика ICEDRIPS-анализа, которая позволяет выделить и ранжировать факторы внешней среды по критериям благоприятного, сдерживающего и неблагоприятного влияния. Её отличительной чертой является использование расширенного перечня факторов макро- и микросреды: I – Innovation (инновации), C – Competitors (конкуренты), E – Economic factors (экономические факторы), D – Demographics (демография), R – Regulatory environment (нормативно-правовая среда), I – Infrastructure (инфраструктура), P – Partners (партнёры), S – Social trends (социальные тренды) [14].

Данная методика предполагает определение количественных критериев оценки и коэффициентов их значимости, которые отражают особенности среды функционирования предприятий сферы услуг. На основании выделенных критериев рассчитываются обобщающие показатели влияния факторов по каждому блоку (1) и интегральный показатель влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы услуг (2) [14]:

$$BC^k = \sum_{i=1}^n \Phi_i^k * K_{ij}^k, \quad (1)$$

где BC^k – обобщающий показатель влияния k -й составляющей внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы услуг;

Φ_i^k – коэффициент значимости i -го фактора k -й составляющей внешней среды;

K_{ij}^k – коэффициент значимости j -го критерия оценки для i -го фактора k -й составляющей внешней среды;

n – число факторов, влияющих на конкурентное поведение предприятий сферы услуг.

$$K_{BC} = \sum_{k=1}^m BC^k * \lambda^k, \quad (2)$$

где K_{BC} – интегральный показатель влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы услуг;

λ^k – коэффициент значимости обобщающего показателя влияния k -й составляющей внешней среды;

m – количество составляющих внешней среды.

Использование рассмотренного методического инструментария и специальной шкалы значений показателей BC^k и K_{BC} [14] позволяет получить дифференцированные оценки силы влияния факторов внешней среды, которые служат основой для построения модели количественного описания сценариев конкурентного поведения предприятий сферы услуг (таблица 1).

Таблица 1 – Количественная модель выбора сценария конкурентного поведения предприятий сферы услуг с учётом влияния факторов внешней среды
Table 1 – A quantitative model for selecting a scenario for competitive behavior of service enterprises taking into account the influence of environmental factors

		Сценарий конкурентного поведения				
		Креативный	Агрессивный	Развивающий	Стимулирующий	Поддерживающий
Влияние внешней среды	Благоприятное	$K_{BC} \in [0,442; 0,604]$ при выполнении условий $BC^I \in [0,437; 0,597]$ $BC^C \in [0,448; 0,618]$ $BC^E \in [0,439; 0,601]$ $BC^D \in [0,455; 0,620]$ $BC^R \in [0,448; 0,610]$ $BC^I \in [0,437; 0,594]$ $BC^P \in [0,443; 0,598]$ $BC^S \in [0,414; 0,559]$	$K_{BC} \in [0,442; 0,604]$ при выполнении одного из условий $BC^I \notin [0,437; 0,597]$ $BC^C \notin [0,448; 0,618]$ $BC^E \notin [0,439; 0,601]$ $BC^D \notin [0,455; 0,620]$ $BC^R \notin [0,448; 0,610]$ $BC^I \notin [0,437; 0,594]$ $BC^P \notin [0,443; 0,598]$ $BC^S \notin [0,414; 0,559]$			
	Сдерживающее			$K_{BC} \in [0,280; 0,442]$ при выполнении условий $BC^I \in [0,276; 0,437]$ $BC^C \in [0,278; 0,448]$ $BC^E \in [0,277; 0,439]$ $BC^D \in [0,290; 0,455]$ $BC^R \in [0,285; 0,448]$ $BC^I \in [0,280; 0,437]$ $BC^P \in [0,287; 0,443]$ $BC^S \in [0,269; 0,414]$	$K_{BC} \in [0,280; 0,442]$ при выполнении одного из условий $BC^I \notin [0,276; 0,437]$ $BC^C \notin [0,278; 0,448]$ $BC^E \notin [0,277; 0,439]$ $BC^D \notin [0,290; 0,455]$ $BC^R \notin [0,285; 0,448]$ $BC^I \notin [0,280; 0,437]$ $BC^P \notin [0,287; 0,443]$ $BC^S \notin [0,269; 0,414]$	
	Неблагоприятное					$K_{BC} \in [0,117; 0,280]$ при выполнении условий $BC^I \in [0,116; 0,276]$ $BC^C \in [0,107; 0,278]$ $BC^E \in [0,115; 0,277]$ $BC^D \in [0,126; 0,290]$ $BC^R \in [0,123; 0,285]$ $BC^I \in [0,123; 0,280]$ $BC^P \in [0,131; 0,287]$ $BC^S \in [0,124; 0,269]$

Условные обозначения: $BC^I, BC^C, BC^E, BC^D, BC^R, BC^I, BC^P, BC^S$ – обобщающие показатели влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы услуг соответственно по составляющим: I – Innovation (инновации), C – Competitors (конкуренты), E – Economic factors (экономические факторы), D – Demographics (демография), R – Regulatory environment (нормативно-правовая среда), I – Infrastructure (инфраструктура), P – Partners (партнёры), S – Social trends (социальные тренды)

Воздействие внешней среды на конкурентное поведение предприятий классифицируется по трём основным типам, определяющим характер и глубину необходимых стратегических изменений. Благоприятная среда формирует предпосылки для реализации имеющегося потенциала и поступательного роста, не требуя при этом радикальной трансформации конкурентной стратегии. Сдерживающее влияние проявляется через наличие внешних ограничений, что обуславливает необходимость адаптации управленческих решений и внесения корректировок в текущую модель конкурентного поведения. Неблагоприятное воздействие характеризуется наличием угроз для конкурентной позиции субъекта и, как правило, диктует необходимость пересмотра всей реализуемой стратегической парадигмы.

Каждый из типов влияния внешней среды определяет выбор соответствующего сценария конкурентного поведения. При благоприятных условиях предприятие реализует креативный или агрессивный сценарии, ориентированные на инновационное развитие, завоевание лидерства и быстрое наращивание конкурентных преимуществ.

В условиях сдерживающего воздействия предпочтение отдаётся развивающему или стимулирующему сценариям, которые направлены на формирование уникальных компетенций и эффективное использование человеческого капитала для обеспечения долгосрочной устойчивости.

В ситуации неблагоприятного влияния единственным целесообразным вариантом становится поддерживающий сценарий, нацеленный на сохранение рыночных позиций и оптимизацию внутренних ресурсов.

Выбор конкретного сценария конкурентного поведения оказывает значительное влияние на управленческие решения, определяя не только их содержание, но и стратегическую направленность. В зависимости от выбранного сценария изменяется подход к построению и развитию организационной структуры предприятия, чтобы она могла эффективно функционировать в заданных условиях [3]. Это требует пересмотра внутренних процессов, перераспределения ресурсов, адаптации системы управления и мотивации персонала, а также возможного внедрения новых организационных механизмов.

В таблице 2 (составлена на основе [3; 12-15]) представлены сценарии конкурентного поведения предприятий сферы услуг, в рамках которых систематизированы основные инструменты их реализации по ключевым функциональным направлениям управления: маркетинговым, экономико-технологическим и организационно-управленческим.

Таблица 2 – Характеристика сценариев конкурентного поведения предприятий сферы услуг и инструменты их реализации

Table 2 – Characteristics of competitive behavior scenarios for service sector enterprises and tools for their implementation

Сценарий конкурентного поведения	Инструменты реализации сценариев конкурентного поведения		
	Маркетинговые и рыночные	Экономические и технологические	Организационно-управленческие
Креативный	Разработка уникальных торговых предложений (УТП); использование нестандартных и вирусных рекламных кампаний	Использование современного технического и программного обеспечения; внедрение цифровых платформ и экосистемных решений	Внедрение научно обоснованных технологий и методов ведения бизнеса; создание кросс-функциональных команд для внедрения нововведений
Агрессивный	Продвижение бренда с помощью цифровой рекламы и онлайн-ресурсов	Оптимизация клиентского сервиса; использование инструментов конкурентной разведки; внедрение систем скидок и программ клиентской лояльности	Целевое проектное управление; цифровая оптимизация организационных процессов

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Сценарий конкурентного поведения	Инструменты реализации сценариев конкурентного поведения		
	Маркетинговые и рыночные	Экономические и технологические	Организационно-управленческие
<i>Развивающий</i>	Формирование идентичности бренда; применение стратегий партнёрского маркетинга	Цифровая реорганизация внутренних бизнес-систем; внедрение систем управления качеством	Внедрение системы управления знаниями; поддержка программ профессионального роста сотрудников
<i>Стимулирующий</i>	Проведение имиджевых мероприятий для формирования доверия к бренду	Внедрение внутренних сервисных платформ (порталов, форумов, опросов); умная автоматизация сервиса	Формирование и развитие корпоративной культуры; внедрение нематериальных систем мотивации
<i>Поддерживающий</i>	Поддержание узнаваемости бренда; регулярный анализ удовлетворённости и лояльности клиентов	Создание и ведение клиентских баз данных; внедрение систем контроля качества и стандартов обслуживания	Развитие системы внутреннего аудита персонала; оценка эффективности персонала на основе установленных KPI

Различия в наборе используемых инструментов обуславливают необходимость соответствующей трансформации организационной структуры управления, которая в данном контексте выступает не только инструментом распределения функций и ответственности, но и важнейшим фактором формирования конкурентных преимуществ.

Представленная систематизация инструментов реализации сценариев конкурентного поведения позволяет наглядно отразить различия в управленческих акцентах и функциональных приоритетах предприятий сферы услуг в зависимости от выбранного сценария. Это создаёт методологическую основу для последующего анализа особенностей применения маркетинговых, экономико-технологических и организационно-управленческих инструментов в процессе формирования и реализации конкурентных преимуществ.

Ключевым условием практической реализации выбранного сценария конкурентного поведения является активное участие персонала предприятия, поскольку именно человеческие ресурсы выступают основным носителем управленческих, организационных и инновационных преобразований [17]. В этой связи определяющим фактором становится конкурентная мотивация управленческого и операционного персонала, которая формирует стремление к профессиональному развитию, инициативность и готовность к выполнению приоритетных для предприятия задач.

Конкурентная мотивация – это система внутренних и внешних стимулов, направленных на повышение профессиональной вовлечённости работников. Наличие устойчивой конкурентной мотивации способствует согласованию индивидуальных целей работников с целями предприятия и повышает результативность управленческих решений [18].

При этом её практическая реализация требует применения эффективных кадровых инструментов. Формирование конкурентной мотивации обеспечивается за счёт применения обоснованных функциональных кадровых тактик, направленных на активизацию трудовой активности, развитие профессиональных компетенций и согласование целей работников с целями предприятия [3; 19].

Аксиоматическая тактика основывается на принципе соответствия профессиональных компетенций персонала стратегическим целям предприятия и предполагает подбор, отбор и расстановку работников с учётом требований конкретного сценария конкурентного поведения. Данная тактика ориентирована на формирование кадрового потенциала, способного обеспечивать достижение запланированных конкурентных результатов.

Тактика дифференциации специалистов ориентирована на повышение эффективности кадровой структуры путём продуманного соотношения различных категорий работников.

В её рамках предусматривается привлечение ограниченного количества специалистов высокой квалификации, формирование достаточного числа сотрудников со средним уровнем подготовки, а также развитие системы внутреннего обучения и переподготовки. Применение данной тактики позволяет достичь оптимального баланса между профессиональной компетентностью персонала и кадровыми издержками, а также способствует формированию командной и индивидуальной ответственности за результаты деятельности.

Партнёрская тактика направлена на формирование устойчивых, взаимовыгодных отношений между организацией и её сотрудниками, охватывающих весь цикл трудового взаимодействия – от этапа подбора и адаптации персонала до текущего исполнения должностных обязанностей и поддержания стабильных трудовых связей. Данная тактика предполагает внедрение механизмов обратной связи, участие работников в принятии управленческих решений, а также регулярное проведение аттестации и оценки результатов труда. Реализация партнёрской тактики способствует повышению лояльности персонала, снижению текучести кадров и укреплению конкурентной устойчивости предприятия.

Выбор конкретной тактики управления персоналом определяется стратегическим вектором развития предприятия, заложенным в тот или иной сценарий. К примеру, аксиоматическая тактика наиболее полно соответствует развивающему и поддерживающему сценариям. Её принцип соответствия компетенций персонала стратегическим целям является основой для системного развития внутренних компетенций (развивающий сценарий) и обеспечения стабильности бизнес-процессов за счёт квалифицированных кадров (поддерживающий сценарий).

Тактика дифференциации специалистов является эффективным инструментом реализации агрессивного и креативного сценариев. Оптимизация кадровой структуры и привлечение ограниченного числа высококвалифицированных специалистов позволяют минимизировать издержки при стремительном наращивании конкурентных преимуществ (агрессивный сценарий) и обеспечивают необходимую экспертизу для внедрения нестандартных, инновационных решений (креативный сценарий).

Партнёрская тактика служит ключевым механизмом реализации стимулирующего сценария. Формирование устойчивых, взаимовыгодных отношений с персоналом, участие работников в принятии решений и развитие систем обратной связи напрямую способствуют повышению лояльности и превращают человеческий капитал в основной источник формирования конкурентных преимуществ, что является ядром стимулирующего подхода.

В совокупности адаптация организационной структуры и формирование эффективной системы конкурентной мотивации персонала создают комплексную основу для практической реализации выбранного сценария конкурентного поведения и создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Дальнейшее развитие системы конкурентной мотивации персонала связано с использованием моделей внутреннего конкурентного поведения работников, позволяющих формализовать и направить их действия в рамках реализации выбранного сценария. Разработка таких моделей включает определение целевой группы персонала, постановку целей, описание типовых рабочих ситуаций, обоснование действий по их разрешению и установление критериев оценки результатов применения [20; 21].

Внутреннее конкурентное поведение работников выражается в стремлении к профессиональному росту, признанию и достижению лучших результатов внутри коллектива. При правильной мотивации оно стимулирует инициативность, развитие компетенций и вовлечённость в достижение корпоративных целей.

Использование моделей внутреннего конкурентного поведения позволяет формировать у сотрудников устойчивые поведенческие установки, соответствующие целям предприятия и выбранному сценарию его конкурентного поведения. Такие модели помогают лучше организовать работу персонала, так как обеспечивают прозрачность ожиданий от работников и упрощают поведение в стандартных рабочих ситуациях.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что реализация сценария конкурентного поведения требует не только осознанного выбора, но и постоянного управленческого контроля. Необходимо обеспечить регулярную оценку результатов, выявление отклонений от запланированных показателей и оперативное внесение изменений в стратегию

при изменении внешних или внутренних условий. Контроль позволяет поддерживать соответствие между целями и фактическими действиями предприятия, а также повышает гибкость и устойчивость управления.

Выводы

Таким образом, в современных условиях развития сферы услуг управление конкурентным поведением предприятий выступает одним из ключевых факторов формирования и реализации устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих их адаптивность и долгосрочную конкурентоспособность. Комплексный учёт совокупности внешних и внутренних факторов позволяет не только обосновать выбор адекватного сценария поведения предприятия, но и своевременно корректировать управленческие решения в ответ на изменения рыночной конъюнктуры.

В ходе исследования обоснована целесообразность использования сценарного подхода в системе управления конкурентным поведением предприятий сферы услуг. Применение данного подхода расширяет методологические возможности управления: в отличие от традиционных подходов к стратегическому планированию, он ориентирован на учёт нестабильности рыночной среды и разработку альтернативных траекторий развития, что повышает адаптивность и обоснованность принимаемых решений.

Разработана методика выбора сценария конкурентного поведения на основе ICEDRIPS-анализа и расчёта интегрального показателя влияния внешней среды, позволяющая количественно оценивать условия функционирования предприятий и определять стратегический вектор их развития. Установлено, что выбор сценария определяется характером внешней среды: при благоприятных условиях применяются креативный и агрессивный сценарии, при сдерживающих условиях – развивающий и стимулирующий сценарии, при неблагоприятных условиях – поддерживающий сценарий.

Эффективная реализация выбранного сценария конкурентного поведения требует формирования системы конкурентной мотивации персонала, использования обоснованных кадровых тактик и развития механизма контроля, обеспечивающего оперативную корректировку управленческих решений и повышение устойчивости предприятия на рынке.

Список источников / References

1. Ващенко Н. В., Жук О. О. Трансформация конкурентной среды сферы услуг Российской Федерации в условиях санкционного давления и реализации политики импортозамещения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 92-110. [Vashchenko, N. V., & Zhuk, O. O. (2025). Transformation of the competitive environment in the service sector of the Russian Federation under sanctions and import substitution policy implementation. *Scientific Journal "Manager"*, 7(113), 92–110. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.17413635>. EDN: CAYVJG.
2. Смирнова К. Д. Теоретическое обоснование сущности понятия «конкурентное поведение предприятия» // Торговля и рынок. 2022. № 3(63). С. 127-135. [Smirnova, K. D. (2022). Theoretical justification of the concept of "enterprise competitive behavior". *Trade and Market*, 3(63), 127–135. (In Russian)] EDN: BZHHZC.
3. Алексеева Н. И. Конкурентное поведение предприятий сферы услуг: управленческий аспект // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2022. № 11. С. 67-72. [Alekseeva, N. I. (2022). Competitive behavior of service sector enterprises: managerial aspect. *Strategy of the Enterprise in the Context of Increasing its Competitiveness*, 11, 67–72. (In Russian)] EDN: UMPLEA.
4. Баранцева С. М., Никитюк Е. В., Кузьменко Е. Д. Направления повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях развития Донецкой Народной Республики // Торговля, сервис, индустрия питания. 2024. Т. 4, № 4. С. 376-389. [Barantseva, S. M., Nikityuk, E. V., & Kuzmenko, E. D. (2024). Directions for increasing enterprise competitiveness in modern conditions of development of the Donetsk People's Republic. *Trade, Service, Food Industry*, 4(4), 376–389. (In Russian)] EDN: XKWTPU.
5. Николаева О. Н. Развитие операционного менеджмента: концептуальный подход к определению и роль в эффективной деятельности предприятия // Менеджер. 2023. № 4(106). С. 124-130. [Nikolaeva, O. N. (2023). Development of operational management: conceptual approach to definition and role in effective enterprise performance. *"Manager", Scientific Journal*, 4(106), 124–130. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.10531924>. EDN: PNQCTT.

6. Овсянникова В. В. Предпосылки цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2023. № 7(156). С. 869-872. [Ovsyannikova, V. V. (2023). Prerequisites for the digital transformation of business models of service enterprises. *Economics and Entrepreneurship*, 7(156), 869–872. (In Russian)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.156.7.151>.

7. Мезенцева С. А. Влияние цифровизации на конкурентное поведение предприятий ресторанного бизнеса // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2025. № 14. С. 26-32. [Mezentseva, S. A. (2025). The impact of digitalization on the competitive behavior of restaurant businesses. *Enterprise Strategy in the Context of Increasing its Competitiveness*, 14, 26–32. (In Russian)] EDN: UCIBQV.

8. Донец Л. И. Оптимизация механизма мотивационного воздействия руководителей на деятельность персонала // Теория и практика коммерческой деятельности: Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Красноярск, 19-20 апреля 2018 года / Сибирский федеральный университет, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. Красноярск: Сибирский федеральный университет. 2018. С. 258-260. [Donets, L. I. (2018). Optimization of the mechanism of motivational influence of managers on staff activities. In *Theory and Practice of Commercial Activity* (pp. 258–260), Proceedings of the XVIII All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation (April, 19–20, 2018), Krasnoyarsk. Krasnoyarsk: Siberian Federal University. (In Russian)] EDN: YMTPTN.

9. Смирнов Е. Н. Стратегическая конкурентоспособность предприятия: термины и понятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2015. № 4. С. 14-18. [Smirnov, E. N. (2015). Strategic competitiveness of an enterprise: terms and concepts. *The Company's Strategy in the Context of Increasing its Competitiveness*, 4, 14–18. (In Russian)] EDN: WDNCBD.

10. Харсанов Э. Д. Применение сценарного планирования как метода принятия решений в корпорации // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S1. Порядковый номер: 46. [Kharsanov, E. D. (2025). The use of scenario planning as a decision-making method in a corporation. *Bulletin of Eurasian Science*, 17(S1), Article 46. (In Russian)] EDN: UFBUJS.

11. Братченко С. А. «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики // Управленческие науки. 2016. Т. 6, № 4. С. 62-67. [Bratchenko, S. A. (2016). "Scenario management": the relationship between strategy and tactics. *Managerial Sciences*, 6(4), 62–67. (In Russian)] EDN: XIROKH.

12. Шавлюга О. А. Методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2021. № 13. С. 97-103. [Shavlyuga, O. A. (2021). Methodology of modeling the behavior of an enterprise in a competitive environment. *Herald of Polotsk State University. Series D. Economics and Law Sciences*, 13, 97–103. (In Russian)] <https://doi.org/10.52928/2070-1632-2021-58-13-97-103>.

13. Лиходедова Т. В. Оценка интенсивности влияния факторов внешней среды на развитие предпринимательских структур Донецкой Народной Республики // Торговля и рынок. 2018. № 4-2(48). С. 81-89. [Likhodedova, T. V. (2018). Assessment of the intensity of the influence of environmental factors on the development of entrepreneurial structures of the Donetsk People's Republic. *Trade and the Market*, 4-2(48), 81–89. (In Russian)] URL: <https://trade.donnuet.ru/download/2018/TIR-4-48-2018-t2.pdf>.

14. Смирнова К. Д. Методика ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3683-3702. [Smirnova, K. D. (2024). Methodology of ICEDRIPS analysis of the influence of the external environment on the competitive behavior of enterprises in the field of telecommunications services. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(7), 3683–3702. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121387>.

15. Нигаи Е. А. Многомерная модель конкурентоспособности организации в условиях трансформации конкурентных отношений: обоснование и принципы построения // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 5. С. 54-69. [Nigai, E. A. (2022). Multidimensional model of the competitiveness of an organization in the context of the transformation of competitive relations: justification and principles of construction. *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice*, 5, 54–69. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/2071-6435-2022-5-54-69>.

16. Кравченко Е. С. Информационно-аналитическое обеспечение оценки конкурентоспособности бизнес-модели предприятия // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: материалы VI Международной научно-практической конференции: в 2 т. Том 1, Донецк, 07-08 ноября 2024 года. Донецк: Донецкий государственный университет, 2024. С. 72-74. [Kravchenko, E. S. (2024). Information and analytical support for assessing the competitiveness of an enterprise's business

model. In *Geographical and economic research in the context of sustainable development of the state and the region* (pp. 72–74), Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference: in 2 volumes. Volume 1 (November, 07–08, 2024), Donetsk. Donetsk: Donetsk State University. (In Russian)] EDN: MYJODJ.

17. Зашук М. С. Стратегическое управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2022. № 11. С. 87-91. [Zashchuk, M. S. (2022). Strategic personnel management as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise. *The Company's Strategy in the Context of Increasing its Competitiveness*, 11, 87–91. (In Russian)] EDN: RTAEFR.

18. Мацкуляк И. Д., Кулигин В. Д., Мацкуляк Д. И. Управление фирмой в условиях перемен // Управление. 2021. Т. 9, № 1. С. 27-39. [Matskulyak, I. D., Kuligin, V. D., & Matskulyak, D. I. (2021). Company management in conditions of change. *Management*, 9(1), 27–39. (In Russian)] <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-1-27-39>.

19. Рубин Ю. Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18, № 1(97). С. 69-91. [Rubin, Yu. B. (2024). Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Modern Competition*, 18(1-97), 69–91. (In Russian)] <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91>.

20. Слюсаренко А. В. Ключевые направления совершенствования стратегического управления развитием персонала предприятия в сфере услуг // Россия – Евразия – мир: интеграция – развитие – перспектива: материалы XIV Евразийского экономического форума молодёжи. В 4-х томах. Том 4, Екатеринбург. 22-26 апреля 2024 года. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. 2024. С. 202-204. [Slyusarenko, A. V. (2024). Key directions for improving strategic management of personnel development in the service sector. In *Russia – Eurasia – the world: integration – development – perspective* (pp. 202–204), Proceedings of the XIV Eurasian Economic Youth Forum. In 4 volumes. Volume 4 (April, 22–26, 2024), Yekaterinburg. Yekaterinburg: Ural State University of Economics. (In Russian)] EDN: GGONQR.

21. Полковникова С. Г., Крумина К. В. Внутрифирменная конкуренция персонала // Фундаментальные исследования. 2018. № 6. С. 198-204. [Polkovnikova, S. G., & Krumina, K. V. (2018). Nutritiona competition staff. *Fundamental Research*, 6, 198–204. (In Russian)] EDN: UUXRCM.

Информация об авторах

К. Д. Смирнова – кандидат экономических наук, доцент ДонНУЭТ; РИНЦ AuthorID: 1201619;
Н. И. Алексеева – доктор экономических наук, профессор ДонНУЭТ; РИНЦ AuthorID: 870841.

Information about the authors

K. D. Smirnova – PhD in Economics, Associate Professor, DonNUET; RSCI AuthorID: 1201619;
N. I. Alekseeva – Doctor of Economics, Professor, DonNUET; RSCI AuthorID: 870841.

Вклад авторов:

Смирнова К. Д. – сбор и обработка материалов; подготовка первоначального варианта текста.
Алексеева Н. И. – анализ и дополнение текста статьи.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

Smirnova K. D. – collection and processing of materials, preliminary preparation of the text.
Alekseeva N. I. – analysis and supplementation of the article text.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 15.02.2026; одобрена после рецензирования 07.04.2026;
принята к публикации 09.06.2026.
The article was submitted 02/15/2026; approved after reviewing 04/07/2026;
accepted for publication 06/09/2026.