

СФЕРА УСЛУГ: ЭКОНОМИКА, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

ПРАКТИКУМ

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора **Т.Д. Бурменко**

Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Классический учебник»
в качестве **учебного пособия** для студентов
высших учебных заведений

КНОРУС • МОСКВА • 2015

KnorusMedia
электронные версии книг

УДК 338.46(075.8)
ББК 65.290я73
С91

Рецензент

Э.В. Пешина, заведующая кафедрой «Экономика сферы услуг» Уральского государственного экономического университета, д-р экон. наук, проф.

Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. Т.Д. Бурменко. — М. : КНОРУС, 2015. — 422 с.

ISBN 978-5-406-03952-6

Практикум логично продолжает учебное пособие в трех частях: «Сфера услуг: экономика», «Сфера услуг: менеджмент», «Сфера услуг: маркетинг». В него включены разнообразные задания (тесты, конкретные ситуации, творческие и практические задания, статьи для анализа и др.), позволяющие тренировать и развивать необходимые менеджерам навыки. Практикум носит прикладной характер, обогащает методическое сопровождение и междисциплинарные связи, формируя у студентов целостную систему знаний по взаимосвязанным дисциплинам.

Для студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей вузов.

УДК 338.46(075.8)
ББК 65.290я73

**СФЕРА УСЛУГ:
ЭКОНОМИКА, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ.
ПРАКТИКУМ**

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16509 от 18.06.2013.

Изд. № 7826. Формат 60×90/16.

Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 26,5. Уч.-изд. л. 18,4.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ООО «Эль Гранде».

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 3, стр. 4.

ISBN 978-5-406-03952-6

© Коллектив авторов, 2015
© ООО «Издательство «КноРус», 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	6
-------------------	---

Часть I. Сфера услуг: экономика

Тема 1. Современная экономика — экономика услуг

1.1. Цивилизационный процесс и структурная эволюция общественного производства (экономики)	10
1.2. Информационный фактор в развитии человеческого общества ...	16
1.3. Сфера услуг в современном обществе	21
1.4. Услуги в современной экономике: сущность и классификация	26
1.5. Рынок услуг	31
1.6. Государство и развитие сферы услуг	36
1.7. Мировой рынок услуг	40

Тема 2. Сфера услуг как объект бизнеса

2.1. Предпринимательство в сфере услуг	47
2.2. Бизнес-план для малых фирм сферы услуг	59
2.3. Франчайзинг в сфере услуг	73

Тема 3. Занятость в сфере услуг

3.1. Структурная трансформация индустриальной модели занятости населения	78
3.2. Роль высокотехнологичных услуг в обеспечении занятости населения	84
3.3. Особенности труда в сфере услуг, их влияние на отбор, подготовку и занятость кадров	91
3.4. Занятость в сфере туризма	97
3.5. Занятость в отрасли рекламных услуг	104
3.6. Занятость в сфере здравоохранения и медицинских услуг	110
3.7. Формирование новой модели женской занятости	115

Часть II. Сфера услуг: менеджмент

Тема 4. Понятие и основные функции менеджмента в сфере услуг

4.1. Менеджмент в сфере услуг: общие понятия, особенности и основные проблемы	124
4.2. Целепостановка и планирование в сфере услуг	130
4.3. Процесс организации на предприятиях сферы услуг	138
4.4. Мотивация как функция сервисного менеджмента	150
4.5. Управленческий контроль в сфере услуг	169

Тема 5. Управление персоналом клиентоориентированной организации	
5.1. Управление персоналом как часть общего управления	183
5.2. Кадровая политика	189
5.3. Планирование работы с персоналом	195
5.4. Отбор персонала	204
5.5. Адаптация персонала	212
5.6. Оценка результативности работы персонала	220
5.7. Профессиональное обучение	227
5.8. Управление карьерой	237
Тема 6. Отдельные аспекты менеджмента в сфере услуг	
6.1. Стратегический менеджмент в сфере услуг	248
6.2. Логистический сервис — инструмент маркетинга и фактор повышения конкурентоспособности	268
6.3. Фасилити-менеджмент	283
Тема 7. Теория и практика принятия управленческих решений	
7.1. Цель, условия и принципы разработки управленческих решений в сфере услуг	291
7.2. Информационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений на предприятиях сферы услуг	298

Часть III. Сфера услуг: маркетинг

Тема 8. Современное понимание маркетинга услуг	
8.1. Современная концепция маркетинга услуг. Маркетинговое понимание услуги	306
8.2. Покупательское поведение и покупательские риски в индустрии сервиса	320
8.3. Клиентская лояльность, ее сущность, формирование, измерение. Маркетинг взаимоотношений	328
8.4. Качество в индустрии услуг и стандарты обслуживания	340
8.5. Сущность сервисных услуг и их классификация	354
Тема 9. Маркетинговый инструментарий сервисной организации	
9.1. Процесс предоставления услуги	363
9.2. Цена и ценообразование на услуги	374
9.3. Каналы распределения услуг	383
9.4. Продвижение в комплексе маркетинга услуг	391
9.5. Внутренний маркетинг в сервисных организациях	400
9.6. Марочная политика в сфере услуг	407

АВТОРЫ

Т.Д. Бурменко, д-р экон. наук, проф.	— темы 1.1—1.7, 2.3
В.Ю. Баганов, канд. экон. наук, доц.	— тема 6.3
О.Н. Баева, канд. экон. наук, доц.	— темы 5.1—5.8
Н.Н. Даниленко, д-р экон. наук, проф.	— темы 2.1, 3.1—3.7
Л.А. Казарина, канд. экон. наук, доц.	— темы 4.1—4.3, 6.2
Т.А. Кондрацкая, канд. экон. наук, доц.	— тема 6.1
Н.В. Рубцова, канд. экон. наук, доц.	— темы 8.2—8.4, 9.2—9.4
Т.А. Туренко, канд. экон. наук, доц.	— темы 2.1, 2.2, 4.1, 4.4, 4.5
Д.И. Хлебович, канд. экон. наук, доц.	— темы 8.1—8.5, 9.1—9.6
С.В. Чупров, канд. экон. наук, доц.	— темы 7.1—7.2

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемый вниманию читателей практикум стал логичным продолжением учебного пособия в трех частях «Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг», вышедшего в издательстве «КНОРУС» в 2007 году. За два года его активного использования в преподавательской деятельности коллектив авторов пришел к выводу о необходимости подготовки и издания прикладного дополнения к нему, которое позволило бы обогатить методическое сопровождение процесса обучения студентов по соответствующим дисциплинам.

Структура практикума также состоит из трех частей и в общей сложности включает в себя 46 тем. Перечень тем полностью соответствует перечню тем трех учебных пособий: «Сфера услуг: экономика», «Сфера услуг: менеджмент» и «Сфера услуг: маркетинг». В части 1 приведены задания по экономике сферы услуг, в части 2 — по менеджменту в сфере услуг, в части 3 — по маркетингу в сфере услуг.

Междисциплинарный характер практикума позволит сформировать у обучающихся системные знания по целому циклу дисциплин.

Отличительная особенность практикума состоит в том, что:

- использование разнообразных заданий позволяет активизировать различные виды учебной работы студента;
- каждое из заданий направлено на тренировку определенных навыков, которые необходимы будущему менеджеру;
- практикум рассчитан на студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей вузов;
- преподаватели могут выбирать отдельные задания, комбинировать их и, таким образом, составлять план семинарского занятия;
- большинство упражнений могут использоваться как домашние задания, а также как задания, выполняемые в группах или индивидуально на семинарских (практических) занятиях;
- творческие задания, предлагаемые студентам, будут способствовать выработке самостоятельного мышления.

Практикум включает задания различных видов, а именно:

- вопросы для обсуждения на семинарских занятиях;
- практические задания;
- статьи для анализа;
- творческие задания, эссе;
- конкретные ситуации;
- задачи;

- темы для подготовки докладов и рефератов;
- тесты.

Каждая тема снабжена аннотацией и списком основной и дополнительной литературы.

Предлагается несколько методических рекомендаций по использованию конкретного вида заданий.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях. Используются для контроля усвоения пройденной темы. Они носят дискуссионный характер, что позволяет отследить не только степень усвоения темы, но также и способность студентов рассуждать самостоятельно.

Практические задания. Этот вид упражнений может быть использован в качестве домашних заданий или в качестве активных видов работ на семинарском занятии. Домашние работы выполняются как индивидуально, так и в группах. Целесообразно, чтобы группа студентов при выполнении домашнего задания была не более 3 человек.

Статьи для анализа. Ряд статей носит хрестоматийный характер и предлагается для подробного анализа. Анализ статей как способ самостоятельной работы студентов используется на сегодняшний день во многих вузах. Он мотивирует студентов к развитию собственного мышления, выражению позиции по определенному вопросу, в дальнейшем служит хорошей подготовкой к выполнению курсовых, дипломных работ (дипломного проекта).

Студентам предлагается подготовить результаты анализа статьи письменно в виде реферата по следующей схеме:

- самостоятельно написать аннотацию статьи;
- наглядно представить основные выводы по статье;
- отдельно выделить вклад автора статьи в решение практических задач;
- если статья заканчивается постановкой какого-либо вопроса, то студенту предлагается выдвинуть предложения относительно исследований, которые важно провести, чтобы ответить на заданный вопрос.

Письменная работа по анализу статьи не должна сводиться к пересказу статьи. Реферат по объему не должен быть более пяти страниц текста. Предложенная выше схема не исключает и иных подходов к анализу статьи.

Творческие задания, эссе. При выполнении данного вида заданий студентам необходимо продемонстрировать творческий подход к решению различных задач и собственное видение результата. Творческие задания помогают не просто научиться применять на практике теоретические знания, но и отстаивать свою точку зрения, формируя активную позицию менеджера.

Конкретные ситуации содержат информацию о наиболее интересных управленческих решениях и проектах в различных отраслях сферы

услуг. Рассматривая их, студенты учатся использовать различные концепции, процедуры, инструменты. Одновременно они могут ознакомиться с лучшими бизнес-идеями в сфере услуг последних пяти лет. Цель анализа ситуации заключается не в том, чтобы составить набор «правильных» действий, а в том, чтобы научиться эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, предотвращая негативные последствия их использования. После каждой конкретной ситуации приведен перечень вопросов, ответы на которые должны дать студенты, используя материалы кейса или привлекая дополнительные источники информации. Кроме ответов на эти вопросы, предлагается следующий общий методический подход к работе с ситуациями, позволяющий определить:

- какова природа отрасли, в которой функционирует описанная в ситуации фирма;
- что происходит во внешней среде фирмы;
- с какими проблемами сталкивается управленческий персонал данной организации;
- какое именно решение следует принять и кто будет отвечать за него;
- каковы цели обсуждаемой организации в целом.

Работать над ситуацией студент может индивидуально или объединившись в группу. Результаты могут быть предметом домашнего задания или обсуждаться в аудитории.

Материалы для конкретных ситуаций заимствованы из различных деловых журналов. Все конкретные ситуации снабжены необходимыми ссылками.

Задачи. При изучении ряда тем необходимо выполнение расчетных заданий. Предлагаются типовые задачи, решение которых нацелено на отработку понимания отдельных экономических явлений и процессов и на их оценку.

Тесты. Студенты могут осуществлять самоконтроль при подготовке к экзамену по дисциплине. Анализ преподавателем правильных и неправильных ответов на вопросы теста показывает степень усвоения отдельных разделов темы и тем самым способствует более эффективному распределению времени на различные вопросы.

Коллектив авторов надеется, что предлагаемый практикум окажет существенную помощь преподавателям, студентам, магистрантам. Практикум призван дополнить имеющиеся учебные материалы, представленные в других учебниках, учебных пособиях и практикумах. Авторы будут признательны за отзывы и замечания.

Все виды заданий были опробованы коллективом авторов в ходе семинарских и практических занятий со студентами специальности «Менеджмент организации» в Байкальском государственном университете экономики и права, г. Иркутск.

Коллектив авторов

ЧАСТЬ I

СФЕРА УСЛУГ: ЭКОНОМИКА

**1.1. ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС И СТРУКТУРНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА (ЭКОНОМИКИ)**

Основные подходы к градации развития человеческого общества. Эволюция технологических уровней и их характеристика. Эпохи в развитии человеческого общества: подходы К. Маркса, Э. Тоффлера, Д. Белла.

Сравнительная характеристика доиндустриального, индустриального и постиндустриального общества. Информационное общество.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие основные подходы существуют для периодизации развития человеческого общества?
2. В чем заключаются сущность формационного подхода, его положительные моменты и ограниченность?
3. В чем проявляется преимущество цивилизационного подхода? Какие сложности применения цивилизационного подхода вы можете указать?
4. Чем объясняется разная градация исторического развития общества в рамках цивилизационного подхода?
5. Какие технологические уровни (уклады) прошло в своем развитии человеческое общество?
6. В чем состоит роль технологических изменений для характеристики основных этапов развития человеческого общества?
7. Какие этапы в развитии человеческого общества выделяют Э. Тоффлер, Д. Белл?
8. Какие черты свойственны доиндустриальному, индустриальному и постиндустриальному обществу в рамках социально-экономической характеристики жизни общества.
9. Как изменялся основной сектор экономики при переходе от одного этапа развития человеческого общества к другому?
10. Какими терминами характеризуется современное общество в различных публикациях?

11. Как соотносятся понятия «постиндустриальное общество» и «информационное общество»? Какие основные характеристики информационного общества существуют в современной литературе?

Практические задания

1. Используя понятийный аппарат, свойственный формационному подходу, раскройте механизм перехода от одной общественно-экономической формации к другой.
2. Известно, что цивилизационный подход опирается на общечеловеческие ценности. Что бы вы к ним отнесли?
3. Прокомментируйте, пожалуйста, принципы цивилизационного подхода.
4. Обоснуйте свое мнение по поводу тезиса, что различие формационного и цивилизационного подхода проявляется и с точки зрения категории времени в историческом контексте.
5. Рассмотрите утверждение «жизнь человека в обществе всегда технологизована» на примере современной России, жизни своей семьи.
6. Приведите дополнительные сравнительные характеристики доиндустриального, индустриального и постиндустриального общества.
7. Обоснуйте, почему развитие человеческого общества, оцениваемое в социально-экономических рамках, приводит к смене ведущего (основного) сектора экономики?
8. Приведите различные точки зрения, встречающиеся в литературе, на понимание термина «информационное» общество. Каково ваше мнение?
9. Объясните, почему в последние 20 лет специалисты большее внимание стали уделять роли и значению не столько информации, сколько знаний? Что понимается под «экономикой знаний» («экономикой, основанной на знаниях»)?

Статья для анализа

Артюхин В.В. Информационное общество и общество знаний — реальность, формации или концепции? // Прикладная информатика. 2007. № 6. С. 112—122.

Творческие задания

1. Основываясь на изучении цивилизационного подхода, раскройте:
 - а) специфику российской цивилизации;
 - б) влияние особенностей российской цивилизации на социально-экономическое развитие страны.

2. На основе сравнительной характеристики трех эпох (цивилизаций) определите вклад каждой из них в мировой социально-экономический процесс.
3. Используя работу Э. Тоффлера «Третья волна», раскройте его подход к развитию цивилизации.

Темы для докладов и рефератов

1. Современное общество в координатах различных понятий.
2. Подходы к пониманию постиндустриального общества.
3. Россия и постиндустриальная цивилизация.
4. Постиндустриальное и информационное общество.
5. Ведущий сектор экономики в контексте трех цивилизаций.
6. Вклад Д. Белла и Э. Тоффлера в теорию развития человеческого общества и возникновения постиндустриальной эпохи.

Тесты

1. Какой подход к градации развития человеческого общества позволяет дать более развернутую характеристику современным развитым странам?
 - а) цивилизационный;
 - б) формационный;
 - в) технологический.
2. Формационный подход к периодизации развития человеческого общества предложен:
 - а) К. Марксом;
 - б) Д. Беллом;
 - в) Э. Тоффлером;
 - г) В.И. Лениным.
3. Как называется экономика, которая не только использует знания в разнообразной форме, но и создает их в виде высокотехнологичной продукции, высококвалифицированных услуг, научной продукции и образования?
 - а) экономика знаний;
 - б) индустриальная экономика;
 - в) традиционная экономика;
 - г) замкнутая экономика;
 - д) открытая экономика.
4. В доиндустриальном обществе основным сектором экономики является:

- а) сфера услуг;
 - б) промышленность;
 - в) аграрный (сельское хозяйство);
 - г) строительство.
5. Постиндустриальное общество стало формироваться в развитых странах:
- а) в последней трети XX в.;
 - б) во второй половине XIX в.;
 - в) в конце XVIII в.;
 - г) в начале XX в.
6. Индустриальное общество характеризуется:
- а) массовым товарным производством стандартизированной продукции;
 - б) натуральным хозяйством;
 - в) сервисной экономикой.
7. В индустриальном обществе стратегически важным ресурсом является:
- а) капитал;
 - б) земля;
 - в) информация, знания;
 - г) рабочая сила (труд).
8. Постиндустриальное общество характеризуется:
- а) состязанием между людьми;
 - б) состязанием человека с преобразованной природой;
 - в) состязанием с «дикой» природой;
 - г) отсутствием состязания.
9. Основной ресурс в постиндустриальном обществе:
- а) информация, знания;
 - б) земля;
 - в) рабочая сила;
 - г) сырье;
 - д) капитал.
10. Белл дал сравнительную характеристику:
- а) доиндустриального, индустриального и постиндустриального общества;
 - б) постиндустриального общества и капиталистического;
 - в) индустриального и социалистического;
 - г) аграрного, капиталистического и информационного.

11. Сфера услуг является ведущим сектором экономики в обществе:
 - а) постиндустриальном;
 - б) доиндустриальном;
 - в) индустриальном;
 - г) капиталистическом;
 - д) традиционном.
12. Продолжительность существования индустриальной стадии развития человеческого общества характеризуется:
 - а) столетиями;
 - б) тысячелетиями;
 - в) десятилетиями.
13. Формационно-стадиальная концепция развития человеческого общества сформирована в работах:
 - а) К. Маркса;
 - б) М. Кастельса;
 - в) Ж.Б. Сэя;
 - г) К. Кларка;
 - д) Д. Белла.
14. При каком подходе экономика трактуется как элемент национальной культуры, сопряженной с системой ценностей данной культуры, понятной и потому принимаемой обществом?
 - а) классовом;
 - б) цивилизационном;
 - в) формационном;
 - г) технологическом;
 - д) социально-культурном.
15. В чем состоит, как показал исторический опыт, главный недостаток марксистской формационной теории:
 - а) в переоценке роли классовой борьбы в периодизации истории развития человеческого общества;
 - б) в переоценке роли социокультурного фактора;
 - в) в переоценке значения технико-технологических факторов;
 - г) в недооценке информации.
16. Производительные силы, производственные отношения, надстройка — понятия, используемые в рамках:
 - а) формационного подхода;
 - б) цивилизационного подхода;
 - в) формационного и цивилизационного подходов.

17. Основными признаками индустриального общества является:
- а) частная собственность;
 - б) высокий уровень производительных сил;
 - в) правовое государство и демократия;
 - г) крупное машинное производство;
 - д) высокий уровень потребления.
18. Основным понятием в формационном подходе является:
- а) общечеловеческие ценности;
 - б) способ производства;
 - в) надстройка;
 - г) технологии.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы : учеб. пособие для студентов вузов. М. : Логос, 2000.
3. *Степанова Т.Е., Манохина Н.В.* Экономика, основанная на знаниях (теория и практика) : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2008.

Дополнительная литература

1. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. М. : Academia, 1999.
2. *Гукасьян Г.М., Маховникова Г.А., Амосова В.В.* Экономическая теория : учебник / М. : ЭКСМО, 2008.
3. *Гусейнов Р.* История мировой экономики: Запад-Восток-Россия : учеб. пособие. Новосибирск : Сиб. унив. изд-во, 2004.
4. *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества : научное издание. М. : Academia; Наука, 1998.
5. Курс экономической теории: Общие основы экономической теории. Микроэкономика. Макроэкономика. Основы национальной экономики : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. А.В. Сидоровича : 3-е изд., перераб. и доп. М. : Дело и Сервис, 2007.
6. Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999.
8. Экономическая теория : учебник / под ред. акад. В.И. Видяпина, акад. Г.П. Журавлевой, А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. М. : ИНФРА-М, 2008.
9. *Томфлер Э.* Третья волна. М. : АСТ, 1999.

10. *Тойнби А. Дж.* Постигание истории : сборник / пер. с англ. Е.Д. Жаркова. 2-е изд. М. : Айрис-пресс, 2002.
11. Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р.; под ред. В.В. Кулибановой. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.

1.2. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ФАКТОР В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА

Информационные революции. Понимание информационной экономики. Ее роль и структура.

Сервисная экономика и ее отличия от индустриальной экономики. Феномен «новой экономики» и ее черты.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Раскройте роль информации в развитии цивилизации.
2. Какие информационные революции определили развитие человеческой цивилизации?
3. Какими понятиями в литературе отражается сущность современной экономики развитых стран?
4. Что понимается под информационной экономикой?
5. Почему экономику постиндустриальных стран можно назвать сервисной?
6. Каковы отличительные черты сервисной экономики? Раскройте различия индустриальной и сервисной экономики.
7. Каковы подходы к пониманию феномена «новая экономика»?
8. Охарактеризуйте отличительные черты новой экономики.

Практические задания

1. Подготовьте, используя разные источники, определения информационной экономики, перечень ее основных критериев (черт).
2. Охарактеризуйте состояние российской экономики, применяя критерии (черты) индустриальной, сервисной и новой экономики.
3. Опираясь на современные публикации последних лет, раскройте факторы развития сервисной экономики.

Статья для анализа

Славин Б. Информационное общество и рыночные отношения // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 7.

Творческие задания

1. Используя различные современные публикации по проблеме новой экономики, осветите эволюцию понимания этого феномена.
2. Дайте развернутую характеристику черт новой экономики. Предложите дополнительные характеристики новой экономики.
3. Раскройте содержательное наполнение понятий «сетевая экономика» и «сетевое благо».

Темы для докладов и рефератов

1. Клиентоориентированный характер новой экономики.
2. Цивилизация — это информация.
3. Экономика развитых стран в координатах разных понятий.
4. Вклад М. Кастельса в понимание современной эпохи.
5. Сервисная экономика как атрибут постиндустриального общества.
6. Эволюция подходов к пониманию феномена «новая экономика».
7. Новая экономика и ее черты.
8. Россия в координатах понятий современного общества.
9. Волны инновационных изменений (технологические революции) и возникновение новой экономики.

Тесты

1. Постиндустриальному обществу присуща модель:
 - а) сервисной экономики;
 - б) аграрной экономики;
 - в) индустриальной экономики;
 - г) государственной экономики.
2. По мнению М. Кастельса, в конце XX в. появилась:
 - а) информационная и глобальная экономика;
 - б) децентрализованная и командная экономика;
 - в) индустриальная и региональная экономика;
 - г) централизованная и сетевая экономика.
3. В сервисной экономике основные технологии связаны:
 - а) с преобразованием сырья в готовую продукцию;
 - б) материально-сервисными системами;
 - в) жестким стилем менеджмента;
 - г) производством массовой стандартизированной продукции.
4. В новой экономике ведущим сектором хозяйства является:
 - а) сфера услуг;
 - б) добывающая промышленность;

- в) сельское хозяйство;
 - г) социально-культурная сфера;
 - д) обрабатывающая промышленность.
5. Какая из указанных характеристик не относится к чертам новой экономики?
- а) усиление классовой борьбы;
 - б) глобализация;
 - в) распространение информационных технологий;
 - г) клиентоориентированность;
 - д) усиление значимости интеллектуальной собственности.
6. Решающим фактором, определяющим тип и «рамки» цивилизации, выступает:
- а) информация (информационные ресурсы);
 - б) классовые противоречия;
 - в) природные явления;
 - г) вооруженные силы;
 - д) мощь государства.
7. Переход к постиндустриальному обществу связан:
- а) с седьмой информационной революцией;
 - б) пятой информационной революцией;
 - в) третьей информационной революцией.
8. Какая из указанных характеристик относится к чертам современной экономики развитых стран:
- а) аграрная;
 - б) сервисная;
 - в) сырьевая;
 - г) командная;
 - д) замкнутая.
9. По Кастельсу, в информационной экономике производительность и конкурентоспособность зависят в первую очередь:
- а) от способности генерировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию;
 - б) природных ресурсов;
 - в) технократических факторов.
10. Глобальная экономика, по Кастельсу, характеризуется:
- а) отсутствием географических государственных границ;
 - б) наличием разветвленной сети, связывающей сети экономических агентов;
 - в) наличием изолированных национальных рынков.

11. Информационной экономике несвойственно, чтобы:
 - а) доля сферы услуг в валовом внутреннем продукте была ниже 50%;
 - б) численность и удельный вес занятых в сфере услуг превышал абсолютную и относительную занятость в материальном производстве.
12. По Кроуфорду, в экономике общества знаний основным ресурсом является:
 - а) человеческий капитал;
 - б) земля;
 - в) физический капитал;
 - г) сырье;
 - д) ценные бумаги.
13. Для какой модели экономики свойственно установление диалоговых и постоянно отслеживаемых отношений с потребителями:
 - а) сервисной;
 - б) командной;
 - в) аграрной;
 - г) индустриальной.
14. В какой модели экономики полезность отождествляется с материальной продукцией:
 - а) сервисной;
 - б) индустриальной;
 - в) информационной.
15. Новая экономика характеризуется доминированием:
 - а) производства массовой стандартизированной материальной продукции;
 - б) вертикальной интегрированной организацией производства;
 - в) сферы услуг в производстве ВВП и занятости работников.
16. Сервисная экономика характеризуется:
 - а) использованием материально-сервисных систем;
 - б) максимизацией выпуска материальной продукции;
 - в) жестким стилем управления;
 - г) чрезмерной упорядоченностью организации.
17. Новой экономике присуща черта:
 - а) упрощение отношений собственности;
 - б) глобальный характер экономики;
 - в) снижение роли сферы услуг;

- г) приоритет производителя;
- д) снижение роли «правил игры», т.е. институциональной системы.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Лукасян Г.М.* Экономическая теория: проблемы новой экономики. 2-е изд. СПб. : Питер, 2003.
3. *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы : учеб. пособие. М. : Логос, 2000.

Дополнительная литература

1. *Аммосов Ю., Шпагина М.* В поисках смысла // Эксперт. 2003. № 1.
2. *Бугорский В.Н.* Сетевая экономика : учеб. пособие / В.Н. Бугорский. М. : Финансы и статистика, 2007.
3. *Геворкян Е.Н.* Рынок образовательных ресурсов: аспекты модернизации : монография. М. : Маркет Дс, 2005.
4. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура : пер. с англ.; под ред. О.И. Шкаратана. М. : ГУ ВШЭ, 2000.
5. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
6. *Николаева Т.П.* Основы информационной экономики : учеб. пособие. СПб. : ЛЕКС СТАР, 2001.
7. *Мясникова Л.* «Новая экономика» в пространстве постмодерна // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 12.
8. *Робертсон Д.С.* Информационная революция // Информационная революция: наука, экономика, технология : реферативный сборник. М. : РАН ИНИОН, 1993.
9. *Ракитов А.И.* Новый подход к взаимосвязи истории, информации и культуры: пример России // Информационная технология, экономика, культура : реферативный сборник. М. : РАН ИНИОН, 1995.
10. *Степанова Т.Е., Манохина Н.В.* Экономика, основанная на знаниях (теория и практика) : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2008.
11. *Стрелец И.А.* Новая экономика и информационные технологии. М. : Экзамен, 2003.
12. *Стрелец И.А.* Сетевая экономика : учебник. М. : ЭКСМО, 2006.
13. *Федько В.П., Федько Н.Г.* Основы маркетинга. Ростов-н/Д : Феникс, 2002.

1.3. СФЕРА УСЛУГ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Современная экономика развитых стран как экономика услуг. Методологические подходы к структурированию общественного производства: подход А. Фишера, К. Кларка, Д. Белла, «субъект-объектный — субъект-субъектный». Взаимосвязь и взаимообусловленность материального производства и сферы услуг, критерии их разграничения.

Причины и факторы стремительного развития сферы услуг. Качество, уровень и стиль жизни. Роль сферы услуг в современных условиях. Состояние сферы услуг в России. Понимание структуры сферы услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие факты и статистические данные свидетельствуют о том, что современная экономика развитых стран выступает как экономика услуг?
2. Раскройте подход А. Фишера, К. Кларка к структурированию общественного производства (экономики).
3. Каков состав и тенденции изменения первичного, вторичного и третичного секторов?
4. В чем преимущества и уязвимость подхода Д. Белла к структурированию общественного производства?
5. Каковы закономерности, характеризующие взаимосвязь и взаимообусловленность материального производства и сферы услуг?
6. Раскройте причины стремительного развития сферы услуг в развитых странах, в России.
7. Что понимается под качеством жизни, уровнем жизни? Какова взаимосвязь качества жизни и развитости сферы услуг?
8. Раскройте роль сферы услуг в современных условиях.
9. Каковы были причины неразвитости сферы услуг в СССР?
10. Какие отрицательные и положительные тенденции в развитии сферы услуг присущи современной России?
11. Что понимается под сферой услуг? Основные черты, присущие сфере услуг.

Практические задания

1. Исторически первым и самым длительным был подход к структурированию экономики, предусматривающий ее разделение на две части: материальное производство и непроизводственную сферу.

- 1) Насколько корректно в современных условиях применение понятия «непроизводственная сфера»? Обоснуйте свою точку зрения.
 - 2) Сопоставьте указанное разделение экономики на две части с «субъект-объектным и субъект-субъектным» подходом, предложенным В. Иноземцевым и Г. Батищевым.
2. По мнению ученых, в истории экономического развития можно выделить три периода (эпохи), которые послужили материальной базой для формирования разных уровней и качества жизни. Дайте развернутую характеристику этим эпохам, проиллюстрировав в них состояние качества и уровня жизни.

Статьи для анализа

1. Демидова Л.С. Экспансия сферы услуг // Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет / под. ред. И.С. Королева. М. : Юрист, 2003. (Гл. 6.)
2. Демидова Л.С. Сфера услуг России: трудный путь модернизации // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 2. С. 38—50.

Творческие задания

1. Изучив по разным источникам определения сферы услуг, систематизируйте и сопоставьте их. Выявите эволюцию понимания термина «сфера услуг».
2. В литературе встречаются понятия «социально-культурная сфера», «социальная сфера», «сфера обслуживания», «нематериальное производство», «духовное производство». Выявите их отличие от понятия «сфера услуг». Аргументируйте свое мнение.
3. На примере какой-либо промышленной компании докажите (или опровергните) расширение ее услугооказывающей деятельности.
4. Подготовьте эссе на тему: «Состояние сферы услуг и влияние ее на качество жизни населения» (на примере вашего города).

Темы докладов и рефератов

1. Сфера услуг: структура и роль в современном обществе.
2. Сфера услуг и факторы ее развития в современных условиях.
3. Качество, уровень жизни и развитие сферы услуг.
4. Тенденции развития первичного и вторичного секторов экономики в современной России.

5. Факторы развития сферы услуг в России.
6. Особенности развития сферы услуг в постсоветских странах.
7. Сфера услуг в условиях командной экономики.
8. Взаимодействие и взаимообусловленность развития материального производства и сферы услуг.

Тесты

1. В основе первого методологического подхода к структурированию экономики лежит дихотомия:
 - а) материальное и нематериальное производство;
 - б) промышленность и сельское хозяйство;
 - в) добывающая и обрабатывающая промышленность;
 - г) материальное производство и социально-культурная сфера.
2. Трехсекторная модель экономики впервые была предложена:
 - а) К. Марксом и Ф. Энгельсом;
 - б) А. Фишером, К. Кларком;
 - в) Д. Беллом, Э. Тоффлером;
 - г) К. Кларком и Д. Беллом;
 - д) А. Фишером и Э. Тоффлером.
3. Пятисекторная модель экономики была предложена:
 - а) в 70-х гг. XX в.;
 - б) в XIX в.;
 - в) в первой половине XX в.;
 - г) в 50-х гг. XX в.;
 - д) в 90-х гг. XX в.
4. Границы сферы услуг:
 - а) сужаются;
 - б) четко не установлены;
 - в) официально зафиксированы;
 - г) неизменны.
5. Добывающие отрасли экономики относятся:
 - а) к первичному сектору;
 - б) вторичному;
 - в) третичному;
 - г) пятеричному;
 - д) субъект-субъектному полюсу.
6. Д. Белл предложил модель экономики:
 - а) пятисекторную;
 - б) трехсекторную;

- в) двухполюсную;
 - г) двухсекторную.
7. Первичный сектор экономики включает:
- а) сферу услуг;
 - б) отрасли обрабатывающей промышленности;
 - в) добывающую промышленность и сельское хозяйство;
 - г) информационно-научное производство;
 - д) социально-культурную сферу.
8. Сфера услуг имеет границы:
- а) четко определенные;
 - б) подвижные;
 - в) установленные государством;
 - г) рекомендованные ООН.
9. Ко вторичному сектору экономики относится:
- а) сельское хозяйство;
 - б) добывающая промышленность;
 - в) сфера услуг;
 - г) обрабатывающая промышленность;
 - д) лесное хозяйство.
10. К какому сектору экономики относится сфера услуг?
- а) к первичному;
 - б) ко вторичному;
 - в) к третичному;
 - г) к государственному;
 - д) к частному.
11. Первичный сектор экономики характеризуется:
- а) постоянной численностью занятых;
 - б) абсолютным сокращением занятой рабочей силы;
 - в) увеличением численности занятых;
 - г) относительным сокращением занятой рабочей силы.
12. Качество жизни воспринимается:
- а) каждым человеком индивидуально;
 - б) всеми одинаково;
 - в) как официально установленная для всего населения страны величина;
 - г) как официально установленная величина для каждого жителя страны.

13. К числу причин, обуславливающих стремительное развитие сферы услуг в современных условиях, не относится:
- а) состояние классовой борьбы;
 - б) изменения, происходящие в самом материальном производстве;
 - в) изменения, связанные с домохозяйствами.
14. В настоящее время сфера услуг не играет роли в:
- а) осуществлении природно-климатических потрясений;
 - б) развитии человеческого капитала;
 - в) формировании современного качества жизни;
 - г) развитии материального производства.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Демидова Л.* Сфера услуг в постиндустриальной экономике // МЭиМО. 1999. № 2.
3. *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М. : Логос, 2000.

Дополнительная литература

1. *Балаева А., Предводителева М.* Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития // Мировая экономика и международные отношения. 2007. № 3.
2. *Восколович Н.А.* Экономика платных услуг : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. *Иноземцев В.* Структурирование общественного производства в системе постиндустриальных координат (методолого-теоретические аспекты) // РЭЖ. 1997. № 11–12.
4. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
5. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет / под ред. И.С. Королева. М. : Юрист, 2003. (Гл. 6.)
6. *Михеева Н.А., Галенская Л.Н.* Менеджмент в социально-культурной сфере : учеб. пособие. СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2000.
7. *О’Салливан А.* Экономика города : пер. с англ. 4-е изд. М. : ИНФРА-М, 2002.
8. *Пороховский А.А.* Вектор экономического развития. М. : ТЕИС, 2002.

9. *Портер М.* Международная конкуренция : пер. с англ. / под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М. : Международные отношения, 1993.
10. *Седлак М.* Тенденции развития секториальной структуры экономики // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.
11. *Селезнев А.З.* Нематериальное производство и экономический рост. М. : Наука, 2001.
12. Экономика США : учебник для вузов / под ред. В.Б. Суяна. СПб. : Питер, 2003.

1.4. УСЛУГИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ

Результаты процесса производства: терминологическая определенность. Этапы формирования понятия «услуга». Различия материального блага и услуги. Природа услуги в современных трактовках. Услуги и обслуживание (сервис).

Подходы к классификации услуг. Функциональный подход. Классификация услуг по Дж. Зингельманну. Бизнес-услуги. Потребительские услуги. Социальные услуги. Распределительные услуги. Проблемы измерения производительности труда в услугооказывающих видах деятельности.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. В каких понятиях (терминах) можно отразить результаты процесса производства?
2. Когда и кем был введен в научный оборот термин «услуга»?
3. Что понимали под услугой Ф. Бастиа, К. Маркс?
4. Раскройте основные свойства услуги.
5. Что понимается под стандартом обслуживания?
6. Приведите известные вам определения услуги и сопоставьте их.
7. Опишите изменения, которые могут произойти в связи с получением услуги.
8. Как соотносятся понятия «услуга» и «сервис»?
9. Чем обусловлена необходимость классификации услуг?
10. По каким признакам могут быть классифицированы услуги?
11. Охарактеризуйте классификацию услуг по Дж. Зингельманну, по К. Лавлоку.
12. В чем состоит парадокс Солоу?

Практические задания

1. Приведите перечень «чистых» услуг. Обоснуйте свой выбор такого рода услуг.
2. Составив перечень различных услуг, разбейте их на группы по степени материальности.
3. Постройте континуум выбранных вами материальных товаров и услуг. Прокомментируйте получившийся континуум.
4. Выбрав конкретную услугу, «проклассифицируйте» ее с использованием различных признаков.
5. Объясните на примере конкретной услуги такое важное свойство, как «качественная неопределенность» услуги. Какие сложности и последствия может вызвать указанное свойство у производителей услуг?

Статья для анализа

Христофорова И.В. Специфические отличия услуги от товара // Сервис Plus. 2007. № 1.

Творческие задания

1. Проведите сравнительный анализ набора услуг разных поколений вашей семьи.
2. Определите, какая доля семейного (или вашего) бюджета расходуется на услуги.
3. По вопросу степени взаимозаменяемости услуг (по сравнению с физическими товарами) существуют неоднозначные мнения. Используя современную литературу, обоснуйте свою точку зрения.
4. В литературе встречаются понятия услуги, сервиса, сервисной деятельности, сервисных услуг. Раскройте содержание этих терминов.

Темы докладов и рефератов

1. Услуги как сетевое благо (сетевые услуги).
2. Современный сервис: проблемы и тенденции развития.
3. Классификация услуг: современные подходы.
4. Услуги и материальное производство.
5. Бизнес-услуги (деловые) в современном обществе.
6. Социокультурные услуги и их роль в обеспеченности современного качества жизни.
7. Новейшие услуги.

8. Новое обличье традиционных услуг.
9. Услуги в рамках муниципальных образований: роль и тенденции развития.
10. Индустрия услуг: подходы к пониманию и тенденции развития.
11. НТП и развитие услуговой деятельности.
12. Услуги в структуре потребления домашних хозяйств в России.
13. Современный производственный (промышленный) сервис.

Тесты

1. Наиболее близки понятия:
 - а) работа и услуга;
 - б) услуга и материальный товар;
 - в) услуга и вещь;
 - г) услуга и материальное благо.
2. Термин «услуга» был введен в научный оборот:
 - а) в начале XIX в.;
 - б) в начале XX в.;
 - в) в начале XVIII в.;
 - г) в конце XIX в.;
 - д) в конце XX в.
3. Услугам свойственна:
 - а) неосвязаемость;
 - б) складировуемость;
 - в) сохраняемость;
 - г) определенность качества;
 - д) возможность перепродажи.
4. К социальным услугам относятся:
 - а) банковские;
 - б) инжиниринговые;
 - в) образовательные;
 - г) ресторанные;
 - д) страховые.
5. Производственные услуги в целом:
 - а) не отличаются по сложности от потребительских услуг;
 - б) более сложные, чем потребительские;
 - в) менее сложные.
6. Услуги — это:
 - а) деятельность, процесс;
 - б) вещь, предмет;

- в) материальное благо;
 - г) нематериальное благо.
7. Термин «услуга» ввел в научный оборот:
- а) К. Маркс;
 - б) Ж.Б. Сэй;
 - в) Д. Белл;
 - г) Ф. Бастиа;
 - д) К. Кларк.
8. Какое из перечисленных свойств не присуще услугам?
- а) качественная определенность;
 - б) недолговечность;
 - в) невозможность перепродажи;
 - г) невозможность транспортировки традиционным способом;
 - д) неосвязаемость.
9. Согласно классификации услуг Дж. Зингельманна, к распределительным услугам относятся:
- а) торговые, транспортные;
 - б) медицинские, образовательные;
 - в) банковские, страховые;
 - г) ресторанные, гостиничные;
 - д) благотворительные и государственные.
10. Доля услуг в материальном производстве:
- а) возрастает;
 - б) уменьшается;
 - в) остается неизменной.
11. Классификация услуг К. Лавлока производится на основании од-
новременного применения:
- а) двух критериев;
 - б) одного критерия;
 - в) трех критериев.
12. Согласно определению услуги Т. Хилла, услуга — это деятельность, которая:
- а) вызывает изменение состояния человека или предмета;
 - б) не вызывает изменения состояния человека или предмета;
 - в) не приводит к новому качеству состояния человека или материального блага.
13. Классификация услуг не предусматривает такую цель, как:
- а) изучение демографического состава населения;
 - б) изучение спроса на услуги;

- в) учет предоставления услуг предприятиями и организациями различных организационно-правовых форм собственности;
 - г) гармонизацию национальных и международных классификаций услуг.
14. В экономике понятие «Service» в широком смысле — это:
- а) услуга и обслуживание;
 - б) обслуживание и одолжение;
 - в) услуга и материальный товар;
 - г) услуга и работа.
15. К классу потребительских услуг относятся:
- а) бытовые;
 - б) инжиниринг;
 - в) консалтинг;
 - г) благотворительные;
 - д) фрахт.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Волков Ю.Ф.* Экономика гостиничного бизнеса. Ростов-н/Д : Феникс, 2003. Гл. 1 (Серия «Учебники, учебные пособия»).
3. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
4. Менеджмент в сфере услуг : учебник / В.Э. Гордина, М.Д. Сущинская, М.В. Волошинова [и др.]. СПб. : Бизнес-пресса, 2007.

Дополнительная литература

1. *Ассэль Г.* Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. М. : ИНФРА-М, 2001.
2. *Джоббер Д.* Принципы и практика маркетинга. М., 2000.
3. *Кулибанова В.В.* Маркетинг: сервисная деятельность. СПб. : Питер, 2000.
4. Курс социально-экономической статистики : учебник для вузов / под ред. проф. М.Г. Назарова. М. : Финстатинформ, 2002.
5. *Николаева М.А.* Маркетинг товаров и услуг : учебник. М. : Деловая литература, 2001.
6. *Николайчук Н.Е.* Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб. : Питер, 2005.

7. Публичные услуги и функции государственного управления / Н.С. Батаева, П.В. Крючкова, М.С. Потапенко [и др.] ; под ред. А.Е. Шашитко. М. : ТЕИС, 2002.
8. Сервисная деятельность : учеб. пособие / под общ. ред. В.К. Романович. 3-е изд. СПб. : Питер, 2005.
9. *Скотт М.К.* Фирма профессиональных услуг. Руководство для менеджеров по максимизации прибыли и стоимости : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2004.
10. *К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик.* Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / под ред. В.В. Кулибановой. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.
11. *Христофорова И.В.* Специфические отличия услуги от товара // Сервис Plus. 2007. № 1.

1.5. РЫНОК УСЛУГ

Формирование и особенности рынка услуг. Границы рыночного оборота услуг: чисто общественные и чисто частные блага. Факторы, определяющие развитие рынка услуг. Виды рынка услуг. Ситуации «рынок производителя» и «рынок потребителя».

Сфера бизнеса на рынке услуг. Роль государства на рынке услуг. Домохозяйства и некоммерческие организации на рынке услуг. Основные конкурентные стратегии и возможности их применения на рынке услуг. Аутсорсинг и развитие рынка услуг. Ценовая дискриминация на рынке услуг. Услуги и рентные отношения.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Дайте определение рынка услуг, раскройте его особенности.
2. Какие факторы влияют на развитие рынка услуг, а какие сдерживают развитие рынка услуг в России?
3. Какие виды рынка вы знаете и по каким критериям они классифицируются?
4. Охарактеризуйте основные субъекты рыночных отношений в сфере услуг.
5. Какова роль государства в развитии рынка услуг?
6. Раскройте понятия «чисто частные блага», «чисто общественные блага» и «смешанные блага».
7. Какие виды услуг (экономических благ) оказывают государственные структуры?

8. Каковы отличительные признаки домохозяйства?
9. Какова роль некоммерческих организаций на рынке услуг? Приведите примеры услуг некоммерческих организаций.
10. Раскройте сущность аутсорсинга. Какие причины способствуют его развитию?
11. Раскройте сущность и причины развития аутсорсинга в сфере услуг.
12. Какие виды конкурентных стратегий производителей услуг вы знаете? Приведите примеры фирм, использующих различные стратегии.
13. В чем сущность политики ценовой дискриминации и какие условия делают возможным ее применение, в том числе в сфере услуг?
14. Каковы возможности формирования рентных отношений в различных видах деятельности?

Практические задания

1. Приведите примеры чисто частных, чисто общественных благ. Определите возможность их участия в рыночном обороте.
2. Обоснуйте возможность и необходимость выделения рынка услуг из ранее единого рынка товаров и услуг.
3. Охарактеризуйте рынки новых видов услуг в России. Раскройте те изменения, которые коснулись рынков давно известных услуг.
4. Раскройте, как рынок услуг способствует: а) формированию современного качества жизни; б) развитию материального производства.

Статья для анализа

Митрофанова И.В. Особенности формирования рынка образовательных услуг в малых городах России // Региональная экономика: теория и практика. 2007. № 4. С. 108—111.

Творческие задания

1. Раскройте, как особенности рынка услуг проявили себя в 90-х гг. XX в. в России.
2. Определите, какие российские традиции и ментальность выступают как факторы, стимулирующие (и тормозящие) функционирование российского рынка услуг.
3. Раскройте роль теневого рынка услуг в современном обществе.
4. Дайте характеристику рынка каких-либо услуг в вашем городе, регионе.
5. Составьте перечень услуг, оказываемых некоммерческими организациями, в том числе и платных.

Темы для докладов и рефератов

1. Рынок услуг и проблемы его развития в России.
2. Домохозяйства на рынке услуг.
3. Аутсорсинг: сущность и тенденции развития.
4. Роль малого бизнеса в функционировании рынка услуг.
5. Крупный бизнес на рынке услуг.
6. Возможности применения ценовой дискриминации на рынке услуг.
7. Рентные отношения в услуговых видах деятельности.

Тесты

1. Услуги стали предметом рыночного оборота:
 - а) с древности;
 - б) в индустриальную эпоху;
 - в) в XX в.;
 - г) с середины XX в.;
 - д) с конца XX в.
2. Для рынка услуг характерна:
 - а) высокая скорость оборота капитала;
 - б) низкая динамичность рыночных процессов;
 - в) низкая степень дифференциации услуг;
 - г) наличие четких границ.
3. В рыночный оборот не поступают:
 - а) чисто общественные блага;
 - б) чисто частные блага;
 - в) услуги некоммерческих организаций;
 - г) услуги иностранных производителей услуг.
4. Господство «рынка производителя» приводит:
 - а) к потере свободы потребительского выбора;
 - б) постоянному повышению качества услуг;
 - в) насыщению рынка разнообразными услугами;
 - г) усилению конкуренции производителей услуг.
5. Аутсорсинг предполагает решение дилеммы:
 - а) производить самому или покупать;
 - б) покупать или продавать;
 - в) развивать свое производство или сокращать его;
 - г) быть акционерным обществом или обществом с ограниченной ответственностью.

6. Роль рынка услуг не состоит в том, чтобы:
 - а) согласовывать государственную политику и идеологию;
 - б) обеспечивать сбалансированность воспроизводственного процесса;
 - в) увязывать спрос на услуги с их предложением;
 - г) стимулировать производство социальных услуг.
7. Одной из особенностей рынка услуг является:
 - а) важная роль неценовых барьеров входа на указанный рынок;
 - б) низкая скорость оборота капитала;
 - в) низкий уровень адаптивности;
 - г) слабая сегментированность.
8. Рынок услуг характеризуется:
 - а) важной ролью и «массовостью» малого и среднего бизнеса — производителя услуг;
 - б) четкой обособленностью от рынка физических товаров;
 - в) слабовыраженной дифференциацией услуг как рыночного продукта.
9. Чисто частные блага:
 - а) конкурентны;
 - б) бесплатны;
 - в) не поступают в рыночный оборот;
 - г) неделимы.
10. Существование ситуации «рынок потребителя» характеризуется:
 - а) избытком рыночного предложения;
 - б) хроническим дефицитом;
 - в) отсутствием свободы потребительского выбора;
 - г) низким качеством предлагаемых услуг.
11. Региональный рынок услуг не может быть:
 - а) частью локального;
 - б) частью национального;
 - в) частью мирового.
12. Некоммерческим организациям как субъекту рынка услуг:
 - а) разрешено оказывать платные услуги согласно законодательству РФ;
 - б) запрещено предоставлять платные услуги;
 - в) разрешено оказывать платные услуги ООН;
 - г) каждая некоммерческая организация руководствуется своими собственными интересами.

13. Наиболее широко на рынке услуг применяется конкурентная стратегия:
- а) виолентная (силовая);
 - б) эксплерентная (пионерская);
 - в) коммутантная (соединительная);
 - г) пациентная (нишевая).
14. Целью применения аутсорсинга не является:
- а) повышение качества услуг;
 - б) снижение издержек;
 - в) усложнение собственных бизнес-процессов за счет непрофильных видов деятельности.
15. Политика ценовой дискриминации свидетельствует:
- а) о достаточно высокой степени развития рынка услуг;
 - б) о неразвитости рыночных отношений;
 - в) об отсутствии связи со степенью развития рынка услуг.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Восколович Н.А.* Экономика платных услуг : учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению «Экономика», специальности «Государственное и муниципальное управление» / Н.А.Восколович. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. *Шекова Е.Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник. СПб. : Лань, 2004.

Дополнительная литература

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. М. : ИНФРА-М, 2003.
2. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. СПб. : Питер, 1999.
3. *Иваницкий В.П., Пешина Э.В., Чащин А.Р.* Теневая экономика в сфере услуг. Екатеринбург : Изд-во УрГУ, 2007.
4. *Йордон Э.* Аутсорсинг. М. : ЛОРИ, 2006.
5. *Котлер Ф., Андреасен А.Р.* Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. Ростов н/Д : Феникс, 2007.
6. *Михайлов Д.М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособие / Д.М. Михайлов. М. : КНОРУС, 2009.

7. Самаруха В.И. Становление регионального и муниципального рынка услуг. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004.
8. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкретных преимуществ : пер. с англ. М. : Вильямс, 2002.
9. Экономика и право. Теневая экономика : учеб. пособие для студентов вузов / Н.Д. Эриашвили [и др.] ; под. ред. Н.Д. Эриашвили, Н.В. Артемьева. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
10. Экономика сферы услуг : учеб. пособие / рук. авт. коллектива Э.В. Пешина. Екатеринбург : Изд-во УрГУ, 2007.

1.6. ГОСУДАРСТВО И РАЗВИТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ

Государственное регулирование: сущность, методы, инструменты. Причины, обуславливающие необходимость государственного вмешательства в сферу услуг.

Цели государственного регулирования социально-экономических процессов в сфере услуг. Государственное регулирование сферы услуг в условиях современной России.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что понимается под государственным регулированием экономики?
2. Какие методы могут использовать государства для регулирования экономики? В чем различие этих методов?
3. Почему государство в современных условиях проявляет особый интерес к сфере услуг?
4. Каковы важнейшие цели государственного регулирования социально-экономических процессов в сфере услуг?
5. Какие наиболее острые проблемы в области государственного регулирования сферы услуг характерны для современной России? Кратко проанализируйте их.
6. Раскройте роль субсидирования как инструмента регулирования величины спроса и предложения услуг.
7. Какие мероприятия должно регулировать государство в целях наращивания экспортного потенциала услуг?

Практические задания

1. Охарактеризуйте инструменты, с помощью которых может осуществляться реализация различных методов государственного воздействия.

2. Раскройте причины, обуславливающие необходимость государственного вмешательства в сферу услуг.
3. Приведите примеры поддержки муниципальными органами малого бизнеса в сфере услуг.

Статья для анализа

Гребнев Е., Новиков Ф. Концептуальные вопросы планирования и управления современной экономикой и российская практика // Общество и экономика. 2007. № 11–12. С. 173–193.

Творческие задания

1. Раскройте особенности взаимодействия Российского государства и предпринимательских структур в сфере услуг.
2. Охарактеризуйте роль социально значимых услуг.
3. Объясните принципиальные различия роли государства в экономике командного и рыночного типа, в том числе и в сфере услуг.

Темы для докладов и рефератов

1. Государственная бюрократия в современной России и проблемы малого бизнеса в сфере услуг.
2. «Невидимая рука» рынка и «видимая рука» государства: проблемы взаимодействия.
3. Роль государства в создании «правил игры» на рынке услуг.
4. Основные формы государственного предпринимательства в сфере услуг.
5. Теневой рынок услуг как отражение несовершенства регулирующей функции Российского государства.
6. Основные направления государственного воздействия на развитие сферы услуг в России.

Тесты

1. К числу методов государственного регулирования, непосредственно влияющих на ограничение свободы выбора хозяйствующих субъектов, относятся:
 - а) административные;
 - б) экономические;
 - в) косвенные.

2. Рыночные принципы производства услуг наиболее эффективны:
 - а) в ресторанном деле;
 - б) в области услуг скорой помощи;
 - в) в области охраны общественного порядка;
 - г) в области муниципальных образовательных учреждений.
3. Производством каких услуг не должно заниматься само государство?
 - а) косметологических;
 - б) судебных;
 - в) в области охраны национальной безопасности;
 - г) таможенных.
4. Укажите услуги, производство которых эффективно на основе применения рыночного механизма:
 - а) рекламные;
 - б) судебные;
 - в) образовательные (школьное образование);
 - г) в области охраны общественного порядка.
5. Что из перечисленного не относится к методам государственного воздействия?
 - а) лицензирование, налоговые льготы;
 - б) маркетинговые исследования;
 - в) антимонопольные запреты.
6. Целью государственного регулирования экономики не выступает:
 - а) обеспечение занятости работников на конкретном предприятии;
 - б) приспособление существующей социально-экономической системы к усложняющимся условиям;
 - в) обеспечение нормальных условий для функционирования рыночного механизма, решения социальных и экологических проблем.
7. Какие из перечисленных методов, используемых государством, способствуют сохранению свободы выбора хозяйствующих субъектов?
 - а) экономические;
 - б) административные;
 - в) военизированные.
8. К методам государственного воздействия на экономику не относятся:
 - а) технологические;

- б) прямые;
 - в) косвенные.
9. Осуществление каких услуг полностью на сугубо рыночных принципах затруднит доступ к ним значительной части населения:
- а) образовательных;
 - б) дизайнерских;
 - в) художественной татуировки.
10. Среди важнейших целей государственного регулирования социально-экономических процессов в сфере услуг можно выделить:
- а) обеспечение прогрессивных сдвигов в отраслевой структуре и темпах их развития;
 - б) запрет на конкуренцию;
 - в) сокращение малого предпринимательства.
11. Целью государственного регулирования развития сферы услуг не является:
- а) сокращение социально значимых услуг;
 - б) создание условий для добросовестной конкуренции;
 - в) наращивание экспортного потенциала услуг.
12. Мировой опыт свидетельствует, что уровень государственного вмешательства в сферу услуг можно характеризовать как:
- а) высокий;
 - б) полный, всеохватывающий;
 - в) слабый.
13. Причиной особого интереса государства к функционированию сферы услуг является:
- а) защита интересов потребителей;
 - б) ограничение потребительского выбора;
 - в) идеологический фактор.
14. Производством каких услуг должно заниматься само государство:
- а) охраной национальной безопасности;
 - б) бытовыми;
 - в) туристскими;
 - г) рекламными;
 - д) ресторанными.
15. Какая из перечисленных проблем в области государственного регулирования сферы услуг является в современной России наиболее актуальной?

- а) стимулирование развития малого бизнеса;
- б) классификация услуг;
- в) статистический учет услуг.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Шамхалов Ф.* Государство и экономика. Основы взаимодействия : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2005.
3. *Фадеев В.Ю.* Экономические основы малого предпринимательства: учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2004.

Дополнительная литература

1. *Восколович Н.А.* Экономика платных услуг: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению «Экономика», специальности «Государственное и муниципальное управление». М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
2. Государственное регулирование экономики : учеб. пособие для вузов / Т.Г. Морозова, Ю.М. Дурдыев, В.Ф. Тихонов [и др.] ; под ред. проф. Т.Г. Морозовой. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
3. Государство в рыночной экономике: Новые подходы : сборник обзоров и рефератов. М. : ИНИОН РАН, 2001.
4. *Дойников И.В.* Государственное предпринимательство : учебник. М. : ПРИОР, 2000.
5. Публичные услуги и функции государственного управления / Н.С. Батаева, П.В. Крючкова, М.С. Потапенко [и др.] ; под ред. А.Е. Шаститко. М. : ТЕИС, 2002.
6. Экономика США : учебник для вузов / под ред. В.Б. Супяна. СПб. : Питер, 2003.
7. *Крюков Р.В.* Государственное регулирование национальной экономики : конспект лекций. М. : Приор-издат, 2005.
8. *Якобсон Л.И.* Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика : учебник для вузов. М. : ГУ ВШЭ, 2000.

1.7. МИРОВОЙ РЫНОК УСЛУГ

Формирование мирового рынка услуг. Факторы, обуславливающие его развитие. Специфические черты международной торговли услугами. Структура международного рынка услуг. Специализация стран

на мировом рынке услуг. Функционирование мирового рынка услуг и проблемы формирования единого механизма его регулирования.

Роль Всемирной торговой организации (ВТО) в регулировании международного рынка услуг. Генеральное соглашение по торговле услугами (ГАТС). Россия и мировой рынок услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Чем обусловлено быстрое развитие международной торговли услугами?
2. Что понимается под торгуемыми и «неторгуемыми» товарами? В чем их различие?
3. Каковы особенности мирового рынка услуг?
4. Какие способы международной торговли услугами существуют в настоящее время и где это зафиксировано?
5. Почему статистические данные о масштабах внешнеторгового оборота услуг занижены?
6. Как изменяется структура современного мирового рынка услуг? Какова роль наиболее развитых стран на мировом рынке услуг?
7. Как строился механизм регулирования международной торговли услугами до принятия ГАТС?
8. Какова роль ГАТТ / ВТО в выработке общих правил торговли услугами на мировом рынке?
9. Раскройте сущность и значение ГАТС для развития международной торговли услугами.
10. Охарактеризуйте положение России на мировом рынке услуг.
11. Какие условия должна выполнить наша страна для вступления в ВТО?

Практические задания

1. Охарактеризуйте эволюцию возникновения и развития мирового рынка услуг.
2. Составьте перечень услуг, которые выступают объектом торговли на мировом рынке.
3. Объясните, почему длительные временные услуги относились к «неторгуемым» товарам.
4. Раскройте на конкретном примере взаимосвязь торговли услугами и материальными товарами на мировом рынке.
5. Охарактеризуйте современные формы (способы) международной торговли услугами.

6. Раскройте роль развитых и развивающихся стран на мировом рынке услуг.
7. Охарактеризуйте роль России на внешнем рынке.

Статьи для анализа

1. *Демидова Л.С.* Глобализация рынков услуг: динамика и основные тенденции // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 5.
2. *Балаева А., Предводителева М.* Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития // Мировая экономика и международные отношения. 2007. № 3.

Творческие задания

1. Используя современные статистические данные, охарактеризуйте структуру мирового рынка услуг.
2. Раскройте эволюцию мирового рынка услуг.
3. Определите роль России в развитии космического туризма.

Темы для докладов и рефератов

1. Особенности и тенденции развития современного мирового рынка услуг.
2. Эволюция механизма регулирования международной торговли услугами.
3. Россия на мировом рынке услуг: проблемы и перспективы.
4. Развитые страны на мировом рынке услуг.
5. Новейшие наукоемкие услуги как объект международной торговли.
6. Специализация стран на мировом рынке услуг.

Тесты

1. Стадия стремительного развития современного мирового рынка услуг началась:
 - а) в начале XIX в.;
 - б) конце XIX в.;
 - в) начале XX в.;
 - г) последние два десятилетия (конец XX — начало XXI в.).
2. Активное развитие мирового рынка услуг не связано:
 - а) с потеплением климата;
 - б) быстрым ростом самой сферы услуг;
 - в) процессом глобализации.

3. Международная торговля услугами по сравнению с торговлей физическими товарами:
 - а) больше защищена государством;
 - б) менее монополизирована;
 - в) менее диверсифицирована;
 - г) менее регулируема.
4. В современных условиях в ГАТСе функционирует:
 - а) четыре способа международной торговли;
 - б) три способа международной торговли;
 - в) пять способов международной торговли.
5. Продавец и покупатель услуги не перемещаются через границу при:
 - а) трансграничной торговле;
 - б) потреблении за границей;
 - в) торговом (коммерческом) присутствии в стране предоставления услуги.
6. В конце XX в. стало наблюдаться:
 - а) активное формирование мирового рынка услуг;
 - б) замедление развития мирового рынка услуг;
 - в) резкое сокращение масштаба мирового рынка услуг.
7. Современный стиль жизни (деловой и бытовый):
 - а) выступает фактором быстрого развития международной торговли услугами;
 - б) не влияет на масштабы мирового рынка услуг;
 - в) затрудняет функционирование международной торговли услугами.
8. Услуги с точки зрения международной торговли:
 - а) длительное время считались «неторгуемыми» товарами;
 - б) всегда считались торгуемыми товарами;
 - в) стали считаться торгуемыми товарами с XVII в.;
 - д) стали считаться торгуемыми товарами с XIX в.
9. Международная торговля услугами:
 - а) тесно взаимосвязана с торговлей материальными благами;
 - б) не связана с торговлей физическими товарами;
 - в) слабо связана с мировым рынком материальных товаров.
10. Какие из указанных услуг, как правило, не могут быть объектом внешней торговли:
 - а) коммунальные;
 - б) туристские;
 - в) финансовые;

- г) страховые;
 - д) медицинские.
11. По сравнению с торговлей материальными товарами международная торговля услугами защищена государством:
- а) в большей степени;
 - б) в меньшей степени;
 - в) вообще не подлежит защите.
12. Выделение основных способов (форм) международной торговли услугами не зависит от:
- а) изменения государственных границ;
 - б) перемещения производителей и потребителей услуг;
 - в) «перемещения» самой услуги;
 - г) степени экономического развития страны.
13. Объемы международной торговли услугами, как правило, занижены в силу того, что:
- а) многие виды услуг включаются в скрытом виде в экспорт и импорт материальных товаров;
 - б) снижаются цены на посреднические услуги;
 - в) многие страны вообще не ведут статистического учета экспорта и импорта услуг.
14. На мировом рынке услуг доминируют:
- а) наиболее развитые страны;
 - б) развивающиеся страны;
 - в) постсоветские страны.
15. Развитие мирового рынка услуг приводит:
- а) к увеличению разнообразия этого рынка;
 - б) снижению степени его структурированности;
 - в) ослаблению механизма регулирования.
16. В современных условиях создается механизм торговли услугами:
- а) универсальный;
 - б) двусторонний;
 - в) четырехсторонний.
17. Правила международной торговли услугами определяются:
- а) ГАТС;
 - б) конституцией каждой страны;
 - в) судебными органами;
 - г) ООН;
 - д) Интерполом.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Киреев А.* Международная экономика. В 2 ч. Ч. 1. Международная макроэкономика: движение товаров и факторов производства : учеб. пособие. М. : Междунар. отношения : Юрайт-издат., 2006.
3. *Андриянов В.Д.* Россия в мировой экономике : учеб. пособие. М. : ВЛАДОС, 2002.
4. *Суэтин А.А.* Мировая экономика. Международные экономические отношения. Глобалистика : учебник. М. : КНОРУС, 2008.

Дополнительная литература

1. *Авдокушин Е.Ф.* Маркетинг в международном бизнесе : учеб. пособие. М. : Дашков и К°, 2002.
2. Внешняя торговля России на рубеже веков / под ред. С.И. Долгова. М. : Экономика, 2001.
3. *Волков Г.Ю., Солодков Г.П.* Международная торговля : учеб. пособие. Ростов н/Д : Феникс, 2008.
4. *Дюмулен И.И.* Всемирная торговая организация. М. : Экономика, 2003.
5. *Карро Д., Жюйар П.* Международное экономическое право : учебник / пер. с франц. В.П. Серебренникова, В.М. Шумилова. М. : Международные отношения, 2001.
6. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
7. Мировая экономика: введение во внешнеэкономическую деятельность : учеб. пособие / М.В. Елова, Е.К. Муравьева, С.М. Панферова [и др.] ; под ред. А.К. Шуралина, Н.С. Цыпиной. М. : Логос, 2000.
8. Мировая экономика и международный бизнес: экспресс-курс : учебник / под ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина. М. : КНОРУС, 2008.
9. *Пузакова Е.П.* Мировая экономика. Ростов-н/Д : Феникс, 2001.
10. Россия и международная торговая система / под ред. Э. Ван Дюзера, С.Ф. Сутырина, В.И. Капусткина. СПб. : Петрополис, 2001.
11. *Фомичев В.И.* Международная торговля : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2001.
12. *Ширай В.И.* Мировая экономика и международные экономические отношения : учеб. пособие. М. : Дашков и К°, 2003.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы						
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
1	а	а	а	а	а	а	г
2	а	а	б	а	а	а	а
3	а	б	а	а	а	а	а
4	в	а	б	в	а	а	а
5	а	а	а	б	а	б	а
6	а	а	а	а	а	а	а
7	а	б	в	б	а	а	а
8	а	б	б	а	а	а	а
9	а	а	г	а	а	а	а
10	а	б	в	а	а	а	а
11	а	а	б	а	а	а	а
12	а	а	а	а	а	а	а
13	а	а	а	а	в	а	а
14	б	б	а	а	в	а	а
15	а	в		а	а	а	а
16	а	а					а
17	г	б					а
18	б						

2.1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ УСЛУГ

Предпринимательство как важный элемент развития рыночной экономики. Характерные черты современного предпринимательства. Этико-социальные аспекты предпринимательской деятельности. Функции предпринимательства, их специфика в сфере услуг. Организационно-правовые формы предпринимательства в сфере услуг. Малый бизнес в сфере услуг. Сервисный предприниматель как особый экономический агент. Цель обслуживания клиента в сфере малого бизнеса.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие условия определяют предпринимательство как особый вид деятельности?
2. Как некоторые исследователи характеризуют современное предпринимательство, какие основные черты или аспекты выделяются в качестве основополагающих?
3. Какие основополагающие функции раскрывают сущность предпринимательства?
4. Каковы отличительные особенности предпринимательских функций в сфере услуг?
5. Какие организационно-правовые формы и виды предпринимательства присущи сфере услуг? Какие примеры соответствующих организационно-правовых форм и видов можно привести?
6. Какова социально-экономическая роль малого предпринимательства вообще и применительно к сфере услуг в частности?
7. Почему ключевая роль в конечном успехе малого бизнеса принадлежит управлению человеческими ресурсами?
8. Почему особое значение для развития малого предпринимательства имеет обслуживание клиентов? Как в этом случае проявляется цикл успеха и неуспеха?

Практические задания

1. Подберите несколько определений предпринимательской деятельности, предлагаемых разными авторами. Проанализируйте их в ретроспективе. Опишите, что объединяет эти определения, в чем различия между ними. Сделайте сравнение с определением, приведенным в Гражданском кодексе РФ.
2. Объясните, почему предпринимательская деятельность предполагает реализацию ряда этико-социальных требований, приведите соответствующие примеры.
3. Рассмотрите разные определения государственного предпринимательства, содержащиеся в экономической литературе, выделите общие черты и различия в этих определениях. Объясните, почему необходимо государственное предпринимательство.
4. Объясните, почему сфера услуг является весьма привлекательной для малого бизнеса, приведите соответствующие примеры. Чем отличается российская практика в данном аспекте от зарубежной?
5. Рассмотрите социальную функцию предпринимательства в сфере услуг на примере российских и зарубежных организаций, сформулируйте соответствующие выводы.
6. Поясните на примере конкретной сервисной фирмы проявление этико-социальных аспектов предпринимательской деятельности.
7. Найдите в справочной и специальной литературе статистические данные, характеризующие состояние малого бизнеса в сфере услуг, проанализируйте их и сделайте соответствующие выводы.

Статьи для анализа

1. *Крюков Д., Данилина Н., Лисицин Д.* Кризис ликвидности и конец бизнес-праздника // Секрет фирмы. 2007. № 50.

Вопросы для анализа

1. Какие основные факторы, по мнению авторов статьи, будут влиять на развитие российской экономики и российского бизнеса?
2. Согласны ли вы с авторами статьи в том, что большое влияние на развитие бизнеса оказывают политические события?
3. Какие проблемы усматривают авторы статьи в современном состоянии банковской системы?
4. Что, по мнению авторов статьи, необходимо предпринимателям, чтобы оставаться успешными?

5. Какие виды строительных услуг станут в ближайшее время невостребованными?
6. Согласны ли вы с точкой зрения авторов статьи о том, что ужесточение ценового и лицензионного регулирования будет тормозить развитие рынка продуктового ритейла?
7. Каковы, по мнению авторов статьи, преимущества сетевой торговли?
8. Каковы перспективы развития розничной торговли бытовой техникой в малых, средних и крупных городах? Кто будет лидером в этом бизнесе и почему?
9. Каковы, с точки зрения авторов статьи, основные тенденции развития туристического бизнеса?
10. Каковы перспективы развития рынка сотовой связи и рынка информационных технологий? Какие возможности выноса информационных технологий на аутсорсинг описываются в статье?
11. Какие общие тенденции в развитии различных отраслей российского бизнеса вы можете назвать, прочитав эту статью?

2. *Убоженко А.* Печать по фото // Секрет фирмы. 2008. № 40.

Вопросы для анализа

1. Какие функции предпринимательства реализуются в настоящее время в компаниях, предоставляющих услуги фотопечати?
2. Какие ноу-хау имеются в деятельности компаний-лидеров на рынке услуг фотопечати?
3. Каковы преимущества и проблемы крупного бизнеса фотослужб?
4. Проведите анализ показателей рентабельности бизнеса крупных и малых предприятий, оказывающих услуги фотопечати, на основании информации, приведенной в статье.
5. Каковы возможности и перспективы развития аутсорсинга при оказании фотослужб?
6. Какой стратегии придерживаются крупные компании, представленные на рынке фотопечати?
7. Какие сложности, по мнению автора статьи, испытывает интернет-направление рынка фотопечати?
8. Согласны ли вы с автором статьи в том, что мелкотиражная цифровая полиграфия (изготовление фотокниг) является одним из главных способов выживания компаний, занимающихся фотослужбами? Обоснуйте свою точку зрения.

Творческие задания

1. Известно, что в российской хозяйственной практике используется упрощенное понятие предпринимательства. Какие социально-экономические последствия, на ваш взгляд, имеет данная трактовка предпринимательства, при каких условиях упрощенное толкование предпринимательства будет преодолено?
2. Используя материал IV главы книги Х.П. Циммерманна «К большому успеху в малом бизнесе», рассмотрите тезис, согласно которому нет плохих работников, а есть плохие руководители.
3. Рассмотрите роль сферы услуг в становлении массового предпринимательства в условиях современной России. Выделите позитивные и негативные факторы.
4. Составьте образ работающего в области сервиса предпринимателя. Охарактеризуйте его основные деловые и личные качества. Конкретизируйте этот образ применительно к различным сервисным организациям (по вашему усмотрению).

Конкретная ситуация

Закат блина*

Основатели «Чайной ложки» Б. Крупкин и М. Августин придумали востребованный формат блинного фастфуда и создали крупнейшую в Питере сеть из 62 блинных. У основных конкурентов в северной столице — «У тещи на блинах», «Блин! Дональд's», «Рубли» — не более 10 заведений. На уровне лишь «Теремок» с 80 блинными (из них 40 — уличные киоски).

Стартовый капитал студенты Санкт-Петербургской государственной академии холода и пищевых технологий Августин и Крупкин заработали в собственном агентстве недвижимости.

Но, закончив в 1996 г. академию, партнеры агентство закрыли и решили попробовать себя в индустрии развлечений, запустив ночной клуб «69» — первый гей-клуб в городе. Этот клуб первым из питерских клубов стал лауреатом премии Night Life Awards, а инвестиции партнеров окупились буквально за два года.

Популярность ночных заведений редко длится больше двух-трех лет, а тут еще и кризис 1998 г. ударил по индустрии. Так что в 1999 г. партнеры «69» закрыли и занялись — уже как наемные управленцы — запуском плавучего ресторана «Акварель» (он действует до сих пор).

* Подготовлено по статье: *Гришин Н.* Закат блина // Секрет фирмы. 2008. № 40.

Но деловым партнерам хотелось создать нечто большее с точки зрения капитализации, а сеть фастфуда подходила для этого как нельзя лучше. Партнеры решили сделать ставку на русскую кухню. Главное для фастфуда — угадать с основным продуктом. Дипломированные рестораторы остановились на салатах и блинах. Блины готовятся прямо при клиенте, себестоимость у них минимальная, к тому же это национальное русское блюдо. Однако полностью выдерживать каноны классического фастфуда и экономить на всем рестораторы не стали: они ввели в меню несколько сортов элитного чая, который разливается в фарфоровые чайники.

Компаньоны поначалу сделали ставку на лубок — в первой чайной «Самовар», открытой в 2001 году, была печка, деревянные стены и прочие славянские атрибуты. Вскоре они поняли, что мало развесить валенки и деревянные ложки (эту тему развивали «Елки-палки», разные трактиры), и решили историю соединить с современностью, чтобы вышел этакий неофутуризм.

В 2002 г. партнеры разработали фирменные слепящие оранжевые цвета, слоган «Солнце на сковородке» и запустили новую блинную «Чайная ложка».

Блины пришлись жителям Санкт-Петербурга по вкусу. Лори Дейтнер, президент «Росинтер ресторантс холдинг» считает, что блины — любимая еда россиян, незаслуженно забытая в постперестроечное время, с начала 2000-х вновь обрела свою популярность. Хотя в начале 2000-х средний чек у «Чайной ложки» был ниже, чем в McDonald's, 100—120 руб., против 120—150, а приверженцев русской кухни хватало.

Партнерам лишь оставалось запускать свои чайные так же быстро, как печь блины. Собственных денег для этого не хватало, и они придумали хитрую схему быстрого клонирования заведений — «недофранчайзинг». Они брали на себя все хлопоты по управлению заведением, а арендную плату, ремонт и оборудование оплачивали сторонние инвесторы. По такой модели работала примерно половина из 35 питерских блинных, открытых в 2006 году. Впрочем, классическим франчайзингом Крупкин и Августин тоже не пренебрегали. С помощью партнеров они стали осваивать регионы — сейчас у компании 14 франчайзи в Перми, Твери, Новгороде, Петрозаводске и других городах.

Но основной импульс для рывка сеть получила в 2007 году, когда ее блок-пакет приобрел, по оценкам, за 5—8 млн дол. фонд «Нева-Русь» Д. Коржева и Д. Троицкого, совладельцев банка «Санкт-Петербург» и гипермаркетов «О'Кей». Крупкин и Августин выкупили права аренды блинных у своих партнеров по «недофранчайзингу» в Питере, анон-

сировали планы покорения столицы и заявили, что будут управлять 153 кафе к 2009 г.

Наступить на регионы в компании решили в двух направлениях — в Москве, где «Чайная ложка» взяла в аренду фабрику-кухню в подмосковном Лыткарине, чтобы готовить салаты и начинки для блинов (ее мощностей хватало на 180 блинных вокруг Москвы), и в Новосибирске, где компания стала развиваться на площадях питерской сети «Лента» (партнеры поговаривали о 50 блинных в Сибири).

Однако планы быстро сошли на нет: к началу 2008 г. стало понятно, что «Чайная ложка» не только не выполнит обещанного, но и будет вынуждена закрыть часть уже действующих кафе. Компания закрыла собственные заведения за пределами Питера — четыре кафе в Новосибирске, по одному в Москве и Нижнем Новгороде. Поначалу созданные точки окупались в течение года, потом за два-три года, сейчас — за три—пять лет. По мнению Б. Крупкина, во всем виноват рост цен на аренду коммерческой недвижимости: если чек в «Чайной ложке» с момента старта проекта вырос со 100—120 руб. до 150—160, то аренда в среднем по сети — в три раза.

С тем, что аренда «неправильная», согласны далеко не все. Как считает владелец сети блинных «Теремок» М. Гончаров, беда «Чайной ложки» в том, что их модель жизнеспособна лишь при низких арендных ставках. Они напрасно сделали упор на самый низший ценовой уровень сегмента.

Концепции конкурирующих компаний очень похожи друг на друга. Вот только размер порций, цены и как следствие средний чек в «Теремке» побольше — около 200 руб. К тому же «Теремки», заполнившие Москву, куда известнее в столичном регионе. Лори Дейтнер объясняет это тем, что арендные ставки во многом зависят от того, кто приходит, например, в торговый центр: популярные бренды обеспечивают приток гостей. К незнакомым игрокам арендаторы относятся более настороженно.

В Новосибирске петербуржцам не повезло с площадками в гипермаркетах «Лента», где разместились три из четырех «Чайных ложек». Их посещало не так много людей, как рассчитывали предприниматели. Они подсчитали, что дешевле все закрыть и выйти в следующий раз на рынок по-другому.

По мнению М. Гончарова, рост арендных ставок к неудаче «Чайной ложки» не имеет отношения. Он считает, что главная причина — в непродуманной трате денег и ссылается на свой опыт работы: не арендовать помещения с арендной платой дороже 1 млн руб. в год, не работать с провинциями и не заниматься франчайзингом. Положительные

результаты налицо: если в прошлом году оборот «Теремка» составлял 60 млн дол., то по итогам этого года он собирается заработать 105 млн дол. У компании 150 заведений в Москве и Санкт-Петербурге.

В начале этого года «Чайная ложка» привлекла к сотрудничеству британскую студию SHN, известную тем, что делала дизайн для McDonald's, а в апреле запустила за 500 тыс. дол. первую «Блинную-2» (обычная «Чайная ложка», как и «Теремок», обходится в 300 тыс. дол.). Здесь не только более дорогие интерьеры и расширенное меню, но и бесплатный Wi-Fi и даже лаунж-зона для общения с друзьями. Ключевой принцип фастфуда — «быстро поел и ушел» — Крупкин отверг. Он хочет превратить «Чайную ложку» в место, где днем можно быстро поесть, а вечером посидеть с друзьями. Это не фастфуд, это уже fast casual — быстрая и дешевая еда в ресторанных интерьерах.

За 2008–2009 гг. компания обещает открыть лишь 30 заведений в новом и старом форматах (еще год назад хотела 90). Крупкин обещает разработать новую, более амбициозную программу развития, когда упадут цены на аренду. Сам он, правда, в начале сентября отошел от оперативного управления и пригласил генеральным директором Е. Осо-яну, бывшего коммерческого директора «О'Кей».

Крупкин признается, что в душе он — предприниматель и хочет сосредоточиться на новых проектах. Перезапускать «Чайную ложку» своими руками ему, похоже, уже неинтересно.

Вопросы к ситуации

1. Какие функции предпринимательства использовали партнеры, создавшие сеть быстрого питания?
2. Какие ошибки допустили предприниматели при реализации своего проекта? Как, на ваш взгляд, можно было бы избежать этих ошибок?
3. Каков положительный опыт успешных предпринимателей в данном бизнесе и можно ли его порекомендовать создателям «Чайной ложки»?
4. Какие качества предпринимателя, занятого в сервисе, проявились у создателей сети быстрого питания?
5. Какие пути выхода из создавшейся ситуации можете предложить вы? Обоснуйте свое решение.

Темы для докладов и рефератов

1. Роль малого бизнеса в обеспечении занятости в условиях современной России.

2. Малый бизнес в сфере услуг: российский и зарубежный аспект.
3. Имидж предпринимателя в сервисе.
4. Современные представления о сущности и функциях предпринимательства.
5. Формы и методы государственной и общественной поддержки малого бизнеса в России.
6. Малое предпринимательство как социально-экономическое явление.
7. Неформальная занятость в сфере малого предпринимательства, ориентированного на предоставление услуг.
8. Личностные качества предпринимателя, их специфика в сфере услуг.
9. Состояние и перспективы развития предпринимательства в сфере услуг.
10. Особенности проявления функций предпринимательства на предприятиях и организациях сферы услуг.

Тесты

1. Отметьте положение, не характерное для современного предпринимательства:
 - а) наличие социокультурного аспекта;
 - б) постоянный поиск новых возможностей хозяйствования;
 - в) жесткобюрократический стиль хозяйствования;
 - г) ориентация на нововведения.
2. Отметьте все положения, соответствующие специфическим функциям предпринимательства в сфере услуг:
 - а) переложение риска деятельности в условиях экономической неопределенности на государственные структуры;
 - б) постоянный поиск информации с целью выбора более выгодных секторов рынка;
 - в) использование традиционных организационно-экономических систем управления;
 - г) обеспечение выживания предпринимательских структур в экстремальных условиях.
3. Отметьте все представленные особенности предпринимательства в сфере услуг:
 - а) отсутствие общей тенденции снижения производительности труда;
 - б) ограниченный переход от одной ниши рынка к другой;
 - в) наличие особого ресурсного потенциала в лице самих потребителей;

- г) выбор особых маркетинговых стратегий продвижения продукта на рынок;
 - д) преобладание малых предприятий, не имеющих специфических отличий;
 - е) возможность создания дополнительных рабочих мест.
4. Отметьте все положения, которые соответствуют специфическим чертам ресурсной функции предпринимательства в сфере услуг:
- а) особая роль потребителей услуг;
 - б) небольшая скорость оборота предпринимательского капитала;
 - в) значимость интеллектуального содержания труда работников;
 - г) различия в темпах роста производительности труда работников, предоставляющих разные виды услуг, обусловленные гендерными и возрастными различиями работников;
 - д) в целом меньшая зависимость от сырья и основных материалов по сравнению с материальным производством.
5. В силу какого положения маркетинг услуг играет особую роль в осуществлении инновационной функции предпринимательства в сфере услуг:
- а) необходимость стимулирования разработки качественно новых услуг;
 - б) выявление новых возможностей сбыта услуг;
 - в) повышенный риск деятельности предпринимателей в сфере услуг.
6. В силу какого положения малые предприятия, специализирующиеся на предоставлении определенных деловых услуг, имеют стимул для развития:
- а) наличие государственной поддержки малых предприятий;
 - б) возможная экономия на заработной плате квалифицированных специалистов разного профиля;
 - в) конкуренция на рынке услуг.
7. Отметьте положение, являющееся залогом получения прибыли малыми предприятиями сферы услуг:
- а) предоставление уникальной услуги;
 - б) наличие квалифицированных работников;
 - в) наличие постоянных клиентов;
 - г) адекватная государственная поддержка.
8. Отметьте положение, свидетельствующее об особой роли малых предприятий сферы услуг в последнее десятилетие XX в.:
- а) стабильная занятость населения;

- б) возможность для постоянного роста доходов;
 - в) основной прирост занятости;
 - г) приемлемый уровень жизни.
9. В какой статье ГК РФ дается определение понятия «предпринимательская деятельность»:
- а) ст. 2 ГК РФ;
 - б) ст. 4 ГК РФ;
 - в) ст. 7 ГК РФ.
10. К какому виду предпринимательства относится индивидуальное предпринимательство?
- а) частному;
 - б) коллективному;
 - в) государственному.
11. Какое определение предпринимательской деятельности закрепилось с начала 90-х гг. в российской хозяйственной практике?
- а) это любой вид деятельности, приносящий доход;
 - б) это деятельность, связанная только с производством продукции;
 - в) это деятельность, связанная только со сферой услуг.
12. Какая форма собственности может быть положена в основу предпринимательской деятельности?
- а) только частная;
 - б) только государственная;
 - в) частная и государственная.
13. Какова главная цель предпринимательства?
- а) получение прибыли;
 - б) повышение имиджа предприятия;
 - в) снижение налоговых ставок;
 - г) повышение цен и тарифов на услуги.
14. Какая из организационно-правовых форм предпринимательства наиболее распространена в настоящее время в сфере услуг?
- а) унитарные предприятия;
 - б) производственные кооперативы;
 - в) общества с ограниченной ответственностью;
 - г) полные товарищества.
15. Предприниматель берет на себя инициативу соединения таких ресурсов, как земля и капитал, в единый процесс производства товаров и услуг. Утверждение:

- а) верно;
 - б) неверно.
16. Этико-социальные требования к предпринимательской деятельности включают в себя ответственность перед наемным работником за создание рабочих мест. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
17. Трактовка предпринимательства как любого вида деятельности, приносящего доход, является упрощенным понятием предпринимательства. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
18. Субъекты, регулирующие предпринимательскую деятельность в рамках административно-правовых отношений, образуют особую группу субъектов предпринимательского пространства сферы услуг. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
19. Возможность быстрого развития малого предпринимательства в сфере услуг является отражением организационной функции предпринимательства в данной сфере. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
20. Традиционной сферой деятельности предпринимательства является предоставление деловых услуг. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Арустамов Э.А., Пахомкин А.Н., Митрофанова Т.П.* Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие. М. : Дашков и К°, 2007.
2. *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент : учеб. пособие. М. : Аспект-Пресс, 2005.
3. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

4. *Власова Т.И., Крутик А.Б., Михайленко В.А.* Предпринимательская деятельность в сфере услуг : учеб. пособие. СПб. : Астерион, 2005.
5. *Грибов В.Д., Леонов А.Л.* Экономика предприятия сервиса : учеб. пособие / 2-е изд. М. : КНОРУС, 2008.

Дополнительная литература

1. *Алавердов А.Р.* Рынок труда в сфере малого предпринимательства: особенности и проблемы развития // Современная конкуренция. 2008. № 2.
2. *Асаул А.Н.* Организация предпринимательской деятельности. СПб. : Питер, 2005.
3. *Верховская О.Р., Дрохина М.В.* Предпринимательская активность в современной России // Российский журнал менеджмента. 2008. № 1.
4. *Гуськов С.В.* Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие М. : Дашков и К°, 2007.
5. *Гербер Майкл Э.* Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2005.
6. *Горовиц Ж.* Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя : пер. с англ. М. : Дело и Сервис, 2007.
7. *Дойников И.В.* Государственное предпринимательство : учебник. М. : ПРИОР, 2000.
8. *Иванова Л.Н.* Малое предпринимательство и занятость. М. : Наука, 2004.
9. *Кондратьев В., Рамазанов Г.* Средний бизнес в мире и в России // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 6.
10. *Крутик А.Б., Решетова М.В.* Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие. М. : Академия, 2007.
11. *Палеев Р.Н.* Основные морально-правовые аспекты регулирования предпринимательской деятельности М. : Академкнига, 2006.
12. *Пирогов К.М., Гуськова И.В., Темнова Н.К.* Основы организации бизнеса : учебник для вузов. М. : КНОРУС, 2007.
13. *Титов Д.* Предпринимательство от мала до велика // Экономика и жизнь. 2007. № 50.
14. *Тэпман Л.Н.* Малый бизнес: опыт зарубежных стран. М. : ЮНИТИ, 2004.
15. *Федцов В.Г., Федцов В.В.* Предпринимательство: сфера сервиса : учеб. пособие. М. : Дашков и К°, 2002.
16. *Хаксевер К., Рендер Б., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ.; под ред. В.В. Кулибановой. СПб. : Питер, 2002.

17. *Циммерманн Х.-П.* К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице : пер. с нем. М. : Интерэксперт, 1996.

2.2. БИЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ МАЛЫХ ФИРМ СФЕРЫ УСЛУГ

Понятие бизнес-плана. Цель и задачи разработки бизнес-плана для малых фирм сферы услуг. Функции бизнес-планирования. Особенности отдельных отраслей сферы услуг, которые следует учитывать при организации собственного бизнеса. Основные разделы бизнес-плана создания малого предприятия в сфере услуг. План маркетинга. Прогнозирование объема продаж. Способы привлечения потребителей. Процесс обслуживания потребителей. Выбор организационной структуры фирмы. Финансовый план. Информация и контроль. Реализация бизнес-плана. Рекомендации по сохранению стабильности фирмы.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Понятие бизнес-плана, его цель, задачи, функции.
2. Особенности малого бизнеса и их влияние на бизнес-планирование.
3. Типовые разделы бизнес-плана для малых фирм сферы услуг и их содержание.
4. Показатели эффективности бизнес-проекта.
5. Источники информации для разработки бизнес-плана.
6. Основные этапы реализации бизнес-плана.

Практические задания

Задание 1. Разработайте схему реализации деловой идеи «Формирование собственности с нуля».

Краткое описание общей ситуации

Образована инициативная группа из пяти человек, которая имеет договоренность (пока только договоренность) с местной администрацией о возможности заключения на срок до 49 лет на достаточно выгодных условиях договора аренды на земельный участок в 10 га.

На этой территории инициативная группа хотела бы построить мелкооптовый рынок — проект разработан, предполагается возвести стационарные торговые павильоны, отапливаемые, со всеми необходимыми коммуникационными подводами. Срок реализации проекта по возведению павильонов и благоустройству территории по предварительным расчетам займет не более двух месяцев с начала финансирования.

Естественно, как это почти всегда и бывает с людьми предприимчивыми, группа, не имея собственного капитала на реализацию этого проекта, хотела бы, конечно, получить 100%-ные права собственника на все сооружаемые на этой территории торговые павильоны и все то, что относится к коммуникациям и благоустройству (земля, естественно, остается в собственности местной администрации).

Местная администрация только тогда пойдет на заключение договора аренды, когда инициативная группа представит в администрацию обоснованный проект и подкрепленную договорными обязательствами систему финансирования реализации этого проекта.

Инициативная группа нашла предпринимателей, занимающихся мелкооптовой и розничной торговлей, которые готовы заранее оплатить аренду торговых павильонов на создаваемом рынке. Однако пока павильоны не сооружены, никаких договоров аренды заключать нельзя. Принять деньги от этих людей заранее означало бы признать их в качестве сособственников, от чего и стремятся уйти члены инициативной группы (которым необходимо еще зарегистрировать свое предприятие (пока они представляют лишь инициативную группу)).

Финансовый посредник

Инициаторы проекта, конечно же, сразу осознали, что без участия какого-либо банка в этом проекте не обойтись. Банк, который они выделили в качестве возможного своего партнера, наотрез отказался кредитовать инициативную группу и их проект; залоговой стоимости у этой группы не было (даже права на аренду земельного участка нельзя использовать как залоговую стоимость, чтобы получить землю в аренду, необходимо вначале представить схему финансирования). Тот же самый ответ последовал и от других банков.

Однако выбранный банк все же дал согласие участвовать в процессе реализации проекта как посредник, преследующий собственные интересы, т.е. выгоду (прибыль в денежной форме), выступать в качестве сособственника банк не хотел бы по ряду причин, но и члены инициативной группы не желали видеть банк в качестве совладельца собственности.

Задание 2. Расчет точки безубыточности.

Некоторый вид продукции реализуется по цене 100 руб. за единицу. Переменные затраты на изготовление единицы продукции составляют 60 руб. Постоянные затраты — 40 тыс. руб.

Задание:

- 1) определить точку безубыточности;

2) изменится ли точка безубыточности и если да, то как, при предположении, что под влиянием спада активности на рынке цена на единицу продукции снизится до 95 руб., уровень переменных издержек производства за счет принятых мер удастся сократить до 55 руб. на единицу продукции, а сумму постоянных затрат — до 32 тыс. руб.;

3) до какого уровня необходимо довести объем производства, чтобы получить прибыль в сумме 100 тыс. руб.;

4) определить прогнозное значение прибыли, если прогнозируемый объем производства продукции составляет 1500 штук.

Задание 3. Расчет показателей эффективности бизнес-проектов.

Пример 3.1. Оцените инновационный проект, требующий инвестиционных затрат в сумме 150 млн руб. и приносящий отдачу по годам в следующих размерах: 1-й год — 30 млн руб., 2-й год — 70 млн руб., 3-й год — 70 млн руб., 4-й год — 30 млн руб. При этом возможны два варианта:

а) цена капитала 12%;

б) цена капитала будет меняться по годам следующим образом: 1-й год — 12%; 2-й год — 13%; 3-й год — 14%; 4-й год — 14%.

Пример 3.2. Используя исходные данные предыдущего примера, определите рентабельность инвестиций в проект.

Пример 3.3. Рассчитайте значение показателя внутренней нормы доходности (IRR) для бизнес-проекта длительностью в 3 года и суммой вложений 20 млн руб. Ожидаемые доходы: 1-й год — 6 млн руб., 2-й год — 8 млн руб., 3-й год — 14 млн руб.

Пример 3.4. Фирма планирует осуществить бизнес-проект на общую сумму 650 тыс. руб. Реализация проекта позволит получить следующие доходы: через год — 350 тыс. руб., а через 2 года — еще 500 тыс. руб. Определите внутреннюю норму доходности (IRR) для этого проекта.

Пример 3.5. Коммерческая организация рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Стоимость линии составляет 10 млн дол.; срок эксплуатации — 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; ликвидационная стоимость оборудования будет достаточна для покрытия расходов, связанных с демонтажем линии. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. дол.): 6800, 7400, 8200, 8000, 6000. Текущие расходы по годам оцениваются следующим образом: 3400 тыс. дол. в первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на 3%. Ставка налога на прибыль составляет 24%. Сложившееся финансово-хозяйственное положение коммерческой организации таково, что коэффициент рен-

табельности авансированного капитала составлял 21–22%; цена авансированного капитала (*WACC*) — 19%. В соответствии со сложившейся практикой принятия решений в области инвестиционной политики руководство организации не считает целесообразным участвовать в проектах со сроком окупаемости более четырех лет. Целесообразно ли реализовать данный проект?

Статьи для анализа

1. *Джмухадзе А.* Расписание на послезавтра // Секрет фирмы. 2007. № 50.

Вопросы для анализа

1. Проанализируйте перечисленные в статье бизнес-идеи и попытайтесь оценить их критически, исходя из современного состояния представленных в статье отраслей сферы услуг и тенденций инновационного развития общества и экономики. Сделайте выводы и обобщения.
2. Выразите свое отношение к бизнес-идее создания «коробочных» туристических продуктов, которые появятся в супермаркетах к 2012 году.
3. Насколько реальна, на ваш взгляд, в России возможность реализации бизнес-идеи о том, что деньги начнут «очеловечиваться», платежные системы приобретут биометрические характеристики, а основные кредитные операции будут осуществляться пользователями в р2р-сетях?
4. Согласны ли вы с мнением автора статьи, что к 2015 г. экологическая пицца и «еда из принтера» окончательно разойдутся по противоположным полюсам рынка?
5. Как вы относитесь к представленной в статье бизнес-идее о том, что в будущем компьютерные технологии позволят программировать чувства и делать запчасти для человека?
6. Проанализируйте бизнес-идею «сжатия пространства» благодаря развитию дешевых перевозок по воздуху. Какие проблемы необходимо решить, чтобы эта бизнес-идея стала реальностью?
7. Согласны ли вы с точкой зрения ректора московской школы управления «Сколково» Андреем Волковым о том, что:
 - а) на смену образованию как жизненному этапу придет образование как неотъемлемая часть жизни;
 - б) спрос на классические формы обучения уйдет в прошлое;
 - в) каков ваш взгляд на идею совершенствования образования?

Вопросы для анализа

1. Согласны ли вы с автором статьи в том, что существует два опорных понятия предпринимательства — возможности и ресурсы? Обоснуйте свою точку зрения.
2. В чем, по мнению автора статьи, состоит самый важный принцип оценки бизнес-идеи? Согласны ли вы с этой точкой зрения?
3. В чем состоит суть популярной стратегии «бичхед» (Beachhead Strategy) для небольших проектов, выходящих на развитый рынок? Каким образом практика подтверждает популярность этой стратегии?
4. Из каких основных блоков состоит бизнес-модель и какова ее роль для определения сути бизнеса и его уникальности?
5. В чем, по мнению автора статьи, состоит различие между понятиями «миссия» и «видение»? Нужны ли на практике эти понятия или это чисто теоретические термины? Выскажите свою точку зрения и обоснуйте ее.
6. Что собой представляет «лифт-тест» и для чего он нужен?
7. На каких этапах создания бизнеса необходимо общаться с будущими потребителями? С какими концепциями поиска своего потребителя вы познакомились, прочитав эту статью? Захотелось ли вам изучить эти концепции более глубоко и подробно по тем источникам, на которые дана ссылка в статье?
8. Внимательно изучите и проанализируйте приведенные в статье «13 шагов по очистке идеи». Попытайтесь конкретизировать их, а может быть, и дополнить, исходя из ваших знаний и опыта разработки и реализации бизнес-идей.

Творческие задания

1. Предложите и обоснуйте бизнес-идеи, которые необходимо реализовать для решения проблемы организации обедов в деловой части города.
2. Проведите сравнение вариантов местоположения создаваемых малых фирм (например, парикмахерская и гостиница). Можете предложить свои варианты для сравнения.
3. Опишите портрет потенциального клиента фирмы, оказывающей услуги автосервиса, и фирмы, проводящей обучение иностранным языкам. Можете предложить свои варианты организаций.

4. Составьте план маркетинга для небольшого кафе, расположенного:
- а) в центре города;
 - б) в спальном районе.

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Рискованный поворот*

Киевлянин А. Труханский, 22-летний студент Торгово-экономического университета им. Гетмана, решил заняться страхованием интернет-сайтов. Такая мысль пришла ему в голову после того, как он попал в автомобильную аварию на собственном автомобиле и получил страховку в размере 16 тыс. дол.

Сегодняшняя профессия Александра называется манимайкер — в переводе с английского «делатель денег». Еще два года назад он занимался изготовлением сайтов, причем довольно низкого качества, так как не знал даже азов этого вида бизнеса. Сегодня бывший спамер является владельцем примерно трехсот площадок, которые и приносят ему неплохие даже для Москвы, не говоря уже о Киеве, пять тыс. дол. чистого дохода.

Бизнес-модель типичного манимайкера — создать тематическую площадку, посвященную, например, пылесосам, и затем раскрутить ее, покупая ссылки у других манимайкеров. Люди ищут информацию в Сети через поисковики, а для «Яндекса» или Google характерно, что чем больше ссылок приходит на сайт, тем выше его позиция в рейтинге. Перекрестные ссылки уже стали объектом торговли — желающие раскрутить свой сайт покупают друг у друга право на эту «Твердую валюту» эпохи Google. На бирже Sape.ru зарегистрировано 150 тыс. торговцев ссылками, так что число манимайкеров в Интернете исчисляется многими тысячами.

Раскручивать сайты при помощи покупных ссылок гораздо выгоднее, чем при помощи контекстной рекламы. А. Труханский сетует, что главной проблемой в этом являются поисковики, которым рынок ссылок невыгоден и которые постоянно меняют алгоритм, чтобы «утопить» манимайкеров в запросах. Для А. Труханского и других мелких сетевых предпринимателей каждая сетевая страничка — это актив, который в любой момент может быть потерян: алгоритм поиска изменен или сайт подвергся хакерской атаке. От подобных рисков и предлагает страховать сайты Труханский. Его целевая аудитория — множество мелких манимайкеров.

Сегодня застраховать интернет-компанию от присущих этому виду бизнеса рисков можно и в обычной страховой фирме. Но, как отмечает

* Подготовлено по статье: Гостев А. Рискованный поворот // Секрет фирмы. 2006. № 37.

президент компании Headhunter Ю. Воровец, стоить это будет безумно дорого — страховщики еще не умеют просчитывать вероятность риска и поэтому станут требовать очень высокую цену за свои услуги. В результате застраховать себя не сможет даже крупная компания.

Идея Труханского в том, чтобы разработать алгоритм, который будет автоматически определять основной источник трафика сайта и анализировать типовые страховые события и автоматически выдавать небольшие страховки. Например, страховать сайт, который ищется по слову «ноутбуки» в «Яндексе» от опускания ниже определенной строчки.

Поскольку «входной порог» на страховой рынок очень высок (минимальный капитал по закону составляет один млн дол.), Труханский собирается создать страховую компанию в офшорной зоне, а в разных странах открыть отделения со статусом страховых брокеров. В перспективе он видит себя главой страховой империи, действующей на глобальном интернет-рынке. Западных аналогов у бизнес-модели нет, но Труханского это не смущает. Он напоминает, что первые страховые компании появились для страхования галеонов, купеческих судов. Сегодня бизнес осваивает новую «ничейную землю» — Интернет. Он считает, что появился новый актив, следовательно, должны появиться и механизмы страхования.

Вопросы к ситуации 1

1. Выскажите вашу точку зрения на предлагаемый бизнес-проект. Оцените его с позиций инновационности и реальности бизнес-идеи.
2. Правильно ли выбрана целевая аудитория для реализации данного бизнес-проекта?
3. Насколько правильной является, на ваш взгляд, идея создания фирмы по страхованию услуг Интернета в офшорной зоне?
4. Какие конкретные услуги по страхованию интернет-сайтов было бы более правильно включить в перечень услуг фирмы?
5. Возможно ли, на ваш взгляд, автоматизировать оценку рисков, которые могут возникнуть в работе интернет-компаний?
6. Насколько велики неопределенность и риск в деятельности интернет-компаний?
7. Есть ли будущее у бизнес-идеи страхования интернет-сайтов?

Ситуация 2. Точечная навигация*

На основе проведенных научных исследований аспирант МАИ Д. Алаев и трое его товарищей — выпускник МФТИ, кандидат физи-

* Подготовлено по статье: *Россохватская Д. Точечная навигация // Секрет фирмы. 2008. № 40.*

ко-математических наук и независимый консультант в области ИТ-безопасности — затеяли бизнес-проект, обещающий взорвать рынок LBS (Location Based Service, сервис по определению местоположения).

Главное детище компании Wi2Geo — одноименная технологическая платформа, на которой строится гибридная сеть навигации. В отличие от GPS-навигации она позволяет определять координаты с точностью 15–20 метров на любом устройстве, поддерживающем подключение к сети Wi-Fi (упор делается именно на нее), GPS, GSM и WiMAX.

На базе платформы разработано несколько дополнительных продуктов для корпоративных и частных клиентов. Это открытие API для веб-разработчиков, с помощью которого за 10 минут можно добавить опцию геопозиционирования на любой сайт, а также бесплатная мобильная социальная сеть — пилотный проект компании, созданный специально для обкатки технологии. Социальные связи в сети Wi2Geo будут обеспечиваться возможностью отслеживать местоположение друг друга. Например, можно открыть ноутбук или мобильный телефон и увидеть, где в данный момент находятся интересующие тебя люди. Основатель компании С. Курлович уверен, что через год количество пользователей соцсети Wi2Geo может вырасти до 20 млн — именно столько зарегистрировано сейчас на сайте «Одноклассники.ру».

Получать доход компания Wi2Geo рассчитывает за счет нескольких b2b-решений, которыми уже заинтересовались крупные игроки, в числе которых Rambler и Mamba.ru. Есть договоренность об использовании Wi2Geo в мобильных приложениях блок-хостинга Livejournal. По словам Курловича, для бизнес-клиентов стоимость услуги навигации составит 30–50 тыс. дол. в год.

Еще одно b2b-предложение — indoor-навигация в крупных учреждениях, где задействовано большое количество сотрудников и объектов (GPS в помещениях не работает). Речь идет прежде всего о мониторинге торговых тележек в гипермаркетах. Для этого необходимо поставить небольшие чипы на тележки и тем самым предоставить информацию о сотнях тысяч покупателей. Каждую секунду можно определять их местоположение с точностью до полутора метров и даже отслеживать, у каких прилавков покупатель задержался. Это очень важная информация для мерчандайзеров всех ритейловых сетей. Переговоры о запуске пилотного проекта по использованию Wi-Fi-навигации в ритейле уже ведутся с компанией «Ситроникс». Эта услуга может быть востребована в медицинских центрах (для трекинга медтехники) и в логистических компаниях (для мониторинга грузов и погрузчиков).

Изначально проект развивался на собственные средства основателей компании, составившие примерно 10 тыс. дол. В июле этого года им

удалось получить инвестиции венчурного фонда AddVenture (сумма вложений не разглашается), которые пошли на раскрутку стартапа. Сейчас компания ведет переговоры с несколькими российскими и европейскими фондами о привлечении дополнительных 1,5–2 млн дол. Они будут разделены примерно поровну между двумя основными направлениями бизнеса — indoor-навигацией и мобильными и веб-сервисами.

Возможностей для роста у этого бизнеса достаточно. До сих пор LBS-услуги предоставлялись с помощью двух типов устройств — сотовых телефонов и GPS-навигаторов. В первом случае высока погрешность — от 200 метров до трех и более километров, во втором — надо платить за навигатор (от 150 дол.) и ПО, а также смириться с ограниченной зоной действия GPS. Гибридная навигация, предлагаемая Wi2Geo, в несколько раз увеличит аудиторию пользователей LBS-сервисов. Потенциальная клиентская база — все пользователи мобильных устройств и ноутбуков. Денис Алаев подсчитал, что мобильных устройств с Wi-Fi примерно в 10–15 раз больше, чем устройств с GPS. Плюс сейчас в одной только Москве 3–5 млн ноутбуков, и их количество растет.

В будущем партнеры планируют монетизировать мобильную социальную сеть, превратив ее в площадку для геотаргетированной рекламы. Чтобы эта бизнес-модель заработала, понадобится сотрудничество с сервисами, предоставляющими сведения о местоположении общественных заведений. Например, запросив адрес ближайшего ресторана, пользователь сможет получить рекламную информацию о бизнес-ланче.

В дальнейших планах Wi2Geo — попытка вырваться на европейский рынок. По словам создателей компании, конкурировать им пока не с кем: в России и СНГ они первопроходцы, а американский игрок Skihook Wireless не торопится осваивать Европу. Намерение Wi2Geo — оставаться универсальной навигационной платформой. Разработка конкретных приложений — дело других компаний.

Показатели бизнес-плана данного проекта: потребность в инвестициях 1,5–2 млн дол.; предполагаемый срок возврата инвестиций 1,5 года; 15–20 b2b-клиентов, 10–20 лицензий для промышленной навигации, 1–2 млн пользователей собственной мобильной социальной сети.

Вопросы к ситуации 2

1. Как вы оцениваете инновационность бизнес-идеи, положенной в основу предлагаемого бизнес-проекта? Насколько реален этот проект?
2. Каковы главные преимущества проекта навигации через Wi-Fi по сравнению с GPS?

3. Перечислите минусы и проблемы данного бизнес-проекта.
4. Какова клиентская база сервиса по определению местоположения? Правильно ли, на ваш взгляд, ее определила компания Wi2Geo?
5. Каковы шансы компании на победу в конкурентной борьбе?
6. Каковы стратегические планы компании и насколько они, на ваш взгляд, реальны и осуществимы? Что необходимо для их успешной реализации?
7. Все ли основные проблемы проработаны в бизнес-плане создания системы навигации? Что требует, на ваш взгляд, более тщательной и глубокой проработки?
8. Каковы, кроме перечисленных, области применения систем навигации в различных сферах деятельности, в том числе в сфере услуг?

Темы для докладов и рефератов

1. Бизнес-планирование и его роль для развития малого предпринимательства.
2. Малый бизнес в сфере услуг и учет его особенностей при разработке бизнес-планов.
3. Разработка и продвижение бизнес-проекта: методы и современная практика.
4. Разработка бизнес-плана как процесс формирования образа инновационного предприятия.
5. Продвижение бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности как условие его эффективной реализации.
6. Типичные ошибки и недостатки в бизнес-планировании.
7. Использование программных продуктов при разработке бизнес-плана.

Тесты

1. Как называется документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса?
 - а) бизнес-план;
 - б) финансовый план;
 - в) текущий план;
 - г) оперативный план.
2. Что прежде всего дает хорошо разработанный бизнес-план?
 - а) активно развивать предпринимательство и привлекать инвесторов;

- б) сменить вид деятельности;
 - в) перейти с одной системы налогообложения на другую.
3. Что представляет собой бизнес-план?
- а) форму отчетности;
 - б) основной договор предпринимательской деятельности;
 - в) рабочий инструмент предпринимателя для организации своей деятельности;
 - г) рабочий инструмент разработки новой системы налогообложения.
4. В чем состоит основная цель разработки бизнес-плана?
- а) спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка;
 - б) разработать новую систему налогообложения для бизнеса;
 - в) определить систему мотивации персонала.
5. Как называется функция бизнес-плана, которая активизирует, мотивирует и стимулирует намечаемые действия, проекты и сделки?
- а) прогнозирование;
 - б) оптимизация;
 - в) инициирование.
6. Как называется функция бизнес-плана, которая обеспечивает выбор наилучшего варианта развития фирмы в конкретной социально-экономической среде?
- а) инициирование;
 - б) оптимизация;
 - в) прогнозирование.
7. Как называется функция бизнес-плана, которая осуществляет предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа совокупности факторов?
- а) контроль;
 - б) прогнозирование;
 - в) оптимизация;
 - г) инициирование.
8. Как называется функция бизнес-плана, которая осуществляет учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений фирмы с их ориентацией на единый общий результат?
- а) координация и интеграция;
 - б) интеграция и контроль;

- в) контроль и координация;
 - г) инициирование.
9. Что представляет собой функция бизнес-плана, которая дает возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки?
- а) контроль;
 - б) прогнозирование;
 - в) оптимизация;
 - г) инициирование.
10. Какую возможность дает фирме бизнес-план?
- а) определить пути и способы достижения поставленных целей;
 - б) уменьшить величину налогов;
 - в) повысить риски в предпринимательской деятельности.
11. Что из перечисленного не является самостоятельным разделом бизнес-плана?
- а) маркетинговый план;
 - б) организационный план;
 - в) расчет срока окупаемости проекта;
 - г) оценка рисков;
 - д) описание услуг фирмы.
12. Что из перечисленного не отражается в маркетинговом плане бизнес-плана?
- а) прогнозирование объема продаж;
 - б) расчет чистой текущей стоимости проекта;
 - в) привлечение потребителей;
 - г) обслуживание потребителей;
 - д) изучение рыночной конъюнктуры.
13. Что является важнейшим фактором, влияющим на объем продаж фирмы, оказывающей услуги?
- а) круг потребителей услуг;
 - б) близость расположения материально-сырьевых ресурсов;
 - в) использование прогрессивных технологий;
 - г) инвестиционный климат в стране.
14. Что прежде всего создает благоприятное впечатление о фирме?
- а) ее размеры;
 - б) наличие постоянных клиентов;
 - в) режим работы фирмы;
 - г) рациональная организационная структура.

15. Что отличает организационную структуру малой фирмы сферы услуг?
- а) простота;
 - б) многоступенчатость;
 - в) наличие большого количества управленческих должностей;
 - г) наличие большого количества производственных подразделений.
16. Что из перечисленного не отражается в финансовом плане бизнес-плана?
- а) доходы;
 - б) расходы;
 - в) виды рекламы;
 - г) движение денежных средств;
 - д) показатели эффективности проекта.
17. Каким образом в бизнес-плане определяется безубыточность проекта?
- а) сравнением статей затрат;
 - б) расчетом точки безубыточности;
 - в) расчетом системы показателей рентабельности;
 - г) расчетом чистой текущей стоимости проекта.
18. Чему равна прибыль в точке безубыточности?
- а) текущим затратам;
 - б) объему продаж;
 - в) нулю;
 - г) сумме инвестиций.
19. На какой период чаще всего разрабатывается бизнес-план?
- а) это бессрочный документ;
 - б) на 3—5 лет;
 - в) на квартал;
 - г) на месяц.
20. Подлежит ли бизнес-план корректировке?
- а) да, когда происходят изменения во внутренней и внешней среде бизнеса;
 - б) нет, это раз и навсегда заданный документ;
 - в) только тогда, когда происходят изменения внутри фирмы;
 - г) только тогда, когда происходят изменения во внешней среде организации.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Петров К.Н.* Как разработать бизнес-план : практическое пособие с примерами и шаблонами. М. : Вильямс, 2007.
3. *Шаш Н.Н.* Бизнес-план предприятия : практ. справочник. М. : Гросс-Медиа: РОСБУХ, 2007.

Дополнительная литература

1. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. М. : Финансы и статистика, 2003.
2. *Брайан Т.* Идея Икс. Как начать собственный бизнес и преуспеть в нем. М. : SmartBook, 2008.
3. *Буров В.Л., Ломакин А.Л., Морошкин В.А.* Бизнес-план фирмы: Теория и практика. М. : ИНФРА-М, 2004.
4. *Галенко В.П.* Бизнес-планирование. Создание успешного бизнес-плана на предприятии : учебник. СПб. : Питер, 2004.
5. *Галенко В.П., Самарина Г.П., Страхова О.А.* Бизнес-планирование предприятия в условиях открытой экономики. М. : Академия, 2008.
6. *Гапонов К.* Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования // Финансовая газета: регион. выпуск. 2007. № 31, 32.
7. *Горемыкин В.А.* Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-плана. М. : Ось-89, 2005.
8. *Клоков И.* Бизнес-план на компьютере: быстро и просто. СПб. : Питер, 2008.
9. *Латыгин Ю.Н.* Сборник бизнес-планов реальных организаций. М. : ОМЕГА-Л, 2008.
10. *Орлова Е.Р.* Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок. М. : ОМЕГА-Л, 2008.
11. *Петухова С.В.* Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-план. М. : ОМЕГА-Л, 2008.
12. *Пивоваров К.В.* Бизнес-планирование. М. : Дашков и К°, 2005.
13. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций с рекомендациями и комментариями : учебно-практическое пособие / В.М. Попов [и др.]. М. : КНОРУС, 2003.

2.3. ФРАНЧАЙЗИНГ В СФЕРЕ УСЛУГ

Франчайзинг как метод ведения бизнеса. Преимущества и недостатки. Три основных вида франчайзинга. Эволюция системы классического франчайзинга. Развитие франчайзинга в сфере услуг России: факторы и тенденции.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что понимается под франчайзингом?
2. Как называются две стороны франчайзингового договора?
3. Каковы преимущества и недостатки франчайзинга с точки зрения франчайзи, франчайзера?
4. Что понимается под франчайзингом бизнес-формата?
5. Какие виды франчайзинга существуют в настоящее время?
6. В каких видах usługовой деятельности используется система франчайзинга?
7. Раскройте тенденции развития франчайзинга в настоящее время.
8. Охарактеризуйте сущность основных видов франчайзинга.
9. Какие факторы тормозят (способствуют) развитие франчайзинга в России?
10. Может ли применяться франчайзинг в сфере образования?

Практические задания

1. Приведите примеры действующих в вашем городе, регионе предприятий сферы услуг, входящих во франчайзинговые сети.
2. Объясните, чем вызваны сложности развития франчайзинга в России?
3. Сопоставьте различные виды франчайзинга, приводимые в современной литературе.

Статьи для анализа

Подборка статей в журнале «Секрет фирмы». 2008. № 15.

Творческие задания

1. Опишите становление и развитие известной франчайзинговой сети в сфере услуг.
2. Рассмотрите в ретроспективе эволюцию системы франчайзинга.

Темы для докладов и рефератов

1. Современные подходы к пониманию франчайзинга бизнес-формата.
2. Развитие франчайзинговых отношений в сфере услуг.
3. Российская ментальность и развитие франчайзинга.
4. Институциональные структуры и их роль в развитии франчайзинга.
5. Мировой опыт развития франчайзинга: уроки и перспективы.

Тесты

1. Франчайзер — это:
 - а) малая фирма или индивидуальный предприниматель, покупающие лицензию на использование чужого бренда;
 - б) известная фирма — правообладатель бренда;
 - в) муниципальные органы власти;
 - г) общественная организация;
 - д) государственный орган.
2. Участие во франчайзинговом договоре приводит франчайзи:
 - а) к снижению коммерческого риска;
 - б) потере юридической самостоятельности;
 - в) отсутствию контроля со стороны франчайзера.
3. В сфере услуг более всего распространен такой вид франчайзинга, как:
 - а) деловой;
 - б) производственный;
 - в) товарный.
4. В настоящее время происходит:
 - а) усложнение франчайзинговых отношений;
 - б) упрощение франчайзинговых отношений;
 - в) исчезновение франчайзинговых отношений.
5. Сложность развития системы франчайзинга в России обусловлена:
 - а) несовершенством законодательства о франчайзинге;
 - б) демографическим фактором;
 - в) природно-климатическими условиями.
6. Франчайзинг не является:
 - а) филиальной сетью;
 - б) контрактной системой;
 - в) предпринимательской сетью.

7. Франшизу покупает:
- а) франчайзи;
 - б) государство;
 - в) муниципальные органы.
8. Франчайзинг как явление приобрел юридическую основу благодаря:
- а) принятию закона о товарном знаке;
 - б) приказу министерства экономики;
 - в) инструкции министерства финансов.
9. Право обладать товарным знаком (торговой маркой) имеет:
- а) франчайзер;
 - б) франчайзи;
 - в) государство;
 - г) муниципальные органы.
10. Франчайзинговая форма предпринимательства означает для франчайзера:
- а) утрату своего бренда;
 - б) сохранение и распространение своего бренда;
 - в) приобретение нового бренда.
11. Работа франчайзи в системе франчайзинга:
- а) не требует строгого соблюдения уровня качества производимого товара и сервиса;
 - б) требует строгого соблюдения уровня качества производимого товара и сервиса;
 - в) не регламентируется качественными параметрами со стороны франчайзера.
12. К числу трех основных видов франчайзинга не относится:
- а) аграрный;
 - б) производственный франчайзинг;
 - в) товарный франчайзинг.
13. Деловой франчайзинг получил широкое распространение:
- а) в сельском хозяйстве;
 - б) сфере услуг;
 - в) промышленности.
14. Основателем первой франчайзинговой сети в современной России стал:
- а) В. Ленин;

- б) В. Путин;
 - в) В. Довгань.
15. Развитие франчайзинга в России сдерживает:
- а) несовершенство российского законодательства;
 - б) высокая степень информированности о франчайзинге;
 - в) ослабление криминализации экономики.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А. Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. Рыкова И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. М. : Современная экономика и право, 2000.

Дополнительная литература

1. Довгань В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. Тольятти, 1994.
2. Масленников В.В. Предпринимательские сети в бизнесе. М. : Центр экономики и маркетинга, 1997.
3. Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Предпринимательство. СПб. : Лань, 2001.
4. Латицкая Л., Чемоданова Е. Франчайзинговая модель организации бизнеса // Маркетинг. 2000. № 3.
5. Мюррей Я. Франчайзинг / пер. с англ. К. Любимова. СПб. : Питер, 2004.
6. Нишевой бизнес. Особенности франчайзинга в образовании // Маркетолог. 2003. № 9.
7. Спинелли-мл.С., Розенберг Р., Берли С. Франчайзинг — путь к богатству : пер. с англ. М. : Вильямс, 2007.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы			Номер теста	Номер темы		
	2.1	2.2	2.3		2.1	2.2	2.3
1	в	а	б	11	а	в	б
2	б, г	а	а	12	в	б	а
3	а, в, г	в	а	13	а	а	б

Окончание

Номер теста	Номер темы			Номер теста	Номер темы		
	2.1	2.2	2.3		2.1	2.2	2.3
4	а, в, д	а	а	14	в	б	в
5	в	в	а	15	б	а	а
6	б	б	а	16	б	в	
7	в	б	а	17	а	б	
8	в	а	а	18	а	в	
9	а	а	а	19	а	б	
10	а	а	б	20	б	а	

3.1. СТРУКТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Перемещение занятости в сферу услуг: гипотеза трех секторов экономики. Структурные сдвиги в занятости населения, обусловленные ростом производительности труда и динамикой спроса. Формирование сервисной модели занятости: характерные черты сервисной модели занятости, характеристика секторов сервисной модели занятости, ее разновидности. Общие и специфические факторы повышения спроса на работников третичного сектора экономики. Причины ускоренного развития сферы услуг, способствующие перемещению занятости в этот сектор экономики. Специфические социальные и исторические факторы занятости в сфере услуг. Российские особенности формирования сервисной модели занятости.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Как теория трех секторов экономики объясняет перемещение занятости в сферу услуг?
2. Охарактеризуйте взаимосвязь состояния занятости в материальном производстве и сфере услуг.
3. Как отражается особенность развития технического прогресса в третичном секторе экономики на состоянии занятости в сфере услуг?
4. Раскройте содержание общих факторов повышения спроса на работников третичного сектора.
5. Охарактеризуйте три причины ускоренного развития сферы услуг, способствующие перемещению занятых в эту сферу.
6. Какие условия развития сферы услуг относятся к числу специфических, как они влияют на динамику отраслевой занятости в третичном секторе?
7. По каким признакам выделяются различные секторы услуг в рамках сервисной модели занятости, каковы отличительные черты занятости в данных секторах?

8. По каким двум критериям выделяются информационная и рекреационная формы сервисной модели занятости, раскройте их характерные черты.
9. Какова российская специфика формирования сервисной модели занятости?

Практические задания

1. Найдите в литературе положения, раскрывающие перспективы развития сферы услуг, и объясните, как это отразится на занятости населения.
2. Рассмотрите четыре типа работников сферы услуг и охарактеризуйте особенности их занятости.
3. Охарактеризуйте условия развития вашего региона в аспекте двух форм сервисной модели занятости.
4. Объясните, почему большие децентрализованные фирмы используют комбинированные модели занятости.

Статья для анализа

Демидова Л. Сфера услуг России: трудный путь модернизации // МЭиМО. 2008. № 2.

Творческие задания

1. Подготовка эссе на темы:
 - влияние развития сферы услуг в условиях современной России на спрос и предложение труда;
 - улучшение качества и продолжительности жизни населения развитых стран как фактор расширения занятости в секторе социальных услуг.
2. Известно, что в сфере услуг занято много людей, которых нельзя абсолютно точно отнести к категории «синих» или «белых воротничков». Как, на ваш взгляд, это отражается на состоянии их рабочего места, моделях мотивации, формах и системах оплаты?
3. Опишите, какие виды услуг являются престижными в условиях современной России и как их состояние отражается на предложении труда.

Темы для докладов и рефератов

1. Влияние сферы услуг на обеспечение занятости молодежи.
2. Возможности самозанятости в условиях развития сферы услуг.

3. Роль малого бизнеса в обеспечении занятости в сфере услуг: международный и российский опыт.
4. Мировые тенденции занятости, обусловленные развитием сферы услуг.
5. Проблемы оплаты труда в секторе персональных услуг.
6. Направления расширения занятости в секторе персональных услуг.
7. Рынок труда и занятость высококвалифицированных специалистов в сфере услуг в современной России.
8. Состояние занятости в сфере услуг в современной России.
9. Специфика трудовой деятельности в сфере производственных и личных услуг.

Тесты

1. Предпосылкой перемещения занятых в сферу услуг является:
 - а) интенсивный рост спроса на услуги;
 - б) развитое материальное производство;
 - в) положительная динамика спроса в сфере материального производства;
 - г) изменения основных факторов производства;
 - д) переход к индивидуальным формам, режимам и условиям занятости;
 - е) модификация системы мотивации человеческой деятельности.
2. Общие условия развития сферы услуг, являющиеся факторами повышения спроса на работников третичного сектора. Укажите все верные положения:
 - а) рост сложности промышленной продукции;
 - б) внутренние структурные потребности научно-технического прогресса;
 - в) потребность в образовании;
 - г) динамика уровня жизни населения;
 - д) изменение потребительской психологии общества;
 - е) появление новых профессий;
 - ж) изменение модели женской занятости.
3. Отметьте все верные причины ускоренного развития сферы услуг, способствующие перемещению занятости в эту сферу:
 - а) растущая потребность в разнообразных и неординарных услугах;
 - б) расширение сферы государственных услуг;
 - в) урбанизация;
 - г) увеличение количества работающих женщин;
 - д) расширение приватизации государственных услуг;
 - е) существенный рост цен на личные услуги.

4. Отметьте характерные особенности сервисной модели занятости:
- а) расширение первичного рынка труда;
 - б) повышение доли временных работников в общей численности занятых;
 - в) повышение дифференциации материального поощрения;
 - г) переход к индивидуализации форм, режимов и условий занятости;
 - д) снижение динамики внешнего рынка труда;
 - е) повышение значимости внутреннего рынка труда.
5. Признаки выделения секторов сервисной модели занятости. Укажите все верные положения:
- а) степень распространенности женской занятости;
 - б) степень восприимчивости к технологическим инновациям;
 - в) характер использования природных ресурсов;
 - г) степень формальности занятости;
 - д) уровень трудоемкости;
 - е) состояние человеческого капитала;
 - ж) сезонность занятости.
6. Характерные черты информационной модели занятости населения. Укажите все верные положения:
- а) распространенность в сферах туризма и развлечений;
 - б) преобладание традиционной гибкой занятости;
 - в) развитие дистанционной занятости;
 - г) расширение свободы поведения в выборе рабочего времени и характера организации труда;
 - д) повышение разрыва в доходах по гендерному признаку;
 - е) существенная неравномерность распределения рабочего времени.
7. Характерные черты рекреационной модели занятости населения. Укажите все верные положения:
- а) высокий удельный вес неквалифицированного труда;
 - б) сокращение разрыва в доходах по гендерному признаку;
 - в) преобладание традиционного характера мотивации труда;
 - г) потребность в формировании новых трудовых институтов;
 - д) сезонность занятости, стимулирующая многопрофильный характер работы;
 - е) особый характер мотивации труда, базирующийся на расширении свободы совмещения видов деятельности;
 - ж) преобладание дистанционной занятости.

8. Отметьте все верные положения, в силу которых сохраняются так называемые «престарелые» секторы экономики:
- а) необходимость обеспечения баланса секторов экономики;
 - б) заметное положительное влияние на экономический рост;
 - в) выполнение определенных экономических функций, которые не являются достаточно эффективными;
 - г) отрицательное влияние на экономический рост, что необходимо в период существенного «разогрева» экономики.
9. Отметьте виды услуг, наиболее перспективные для роста занятости:
- а) юридические;
 - б) в индустрии развлечений;
 - в) информационные, прежде всего высокотехнологичные;
 - г) личные.
10. Деление работников на «синие и белые воротнички» в сфере услуг затруднено, поскольку:
- а) существует много работников, которых нельзя абсолютно точно отнести к какой-либо из этих групп;
 - б) это деление характерно только для офисных и производственных работников.
11. Характерные черты в деятельности работников государственных организаций. Укажите все верные положения:
- а) компенсационные льготы низшим звеньям персонала, обеспечиваемые федеральным правительством, часто находятся на уровне компенсаций и льгот в коммерческих фирмах;
 - б) сумма вознаграждения меняется только законодательным путем;
 - в) гарантии занятости одинаковы на всех уровнях государственной службы;
 - г) деятельность в основном связана с обработкой информации.
12. Современная тенденция увеличения неполных семей положительно влияет на развитие сферы услуг. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
13. Развитие сферы услуг в настоящее время связано с численностью среднего класса, что, однако, нехарактерно для России. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

14. В сфере услуг лица, оказывающие профессиональные услуги, обычно самомотивируемы и обладают сильной потребностью в самореализации. Утверждение:
а) верно;
б) неверно.
15. Выделение различных типов работников в сфере услуг необходимо для выработки соответствующих способов мотивирования и вознаграждения работников. Утверждение:
а) верно;
б) неверно.
16. Крупные централизованные сервисные фирмы, как правило, используют модифицированные модели занятости. Утверждение:
а) верно;
б) неверно.
17. Большие децентрализованные сервисные фирмы используют комбинированные модели занятости только в исключительных случаях. Утверждение:
а) верно;
б) неверно.
18. В сфере услуг сотрудники, от которых не требуется профессиональных знаний, нуждаются в различных способах мотивации для сохранения и использования навыков межличностного общения. Утверждение:
а) верно;
б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества. М. : Academia-Наука, 1998.
3. Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик; под ред. В.В. Кулибановой. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.
4. *Портер М.* Международная конкуренция : пер. с англ. / под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. М. : Международные отношения, 1993.

5. Демидова Л. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // МЭиМО. 1999. № 2.

Дополнительная литература

1. Авдулов А.Н. Информационное общество: эволюция, современный этап, уроки для России // Россия и современный мир. 2005. № 4.
2. Балаева А., Предводителева М. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития // МЭиМО. 2007. № 3.
3. Бреев Б., Костенко Т., Нанавян А. Занятость в сфере услуг и перспективы ее развития в России // Общество и экономика. 1998. № 7.
4. Глобальные тенденции в сфере занятости // Человек и труд. 2008. № 3.
5. Иорданова-Батыру В. Место и роль услуг в условиях глобализации // Внешнеэкономический бюллетень. 2005. № 7.
6. Леонова В.П. Закономерности развития сферы услуг в экономике России // Экономика и управление. 2006. № 4.
7. Рубинский Ю.И. Демографические перспективы Европы // Современная Европа. 2006. № 4.
8. Тоффлер А. Футурошок. СПб. : Лань, 1997.

3.2. РОЛЬ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ УСЛУГ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Двоякая роль высокотехнологичных услуг в сохранении и расширении занятости. Этапы развития информационных и телекоммуникационных технологий и трансформация состояния занятости. Создание рабочих мест как следствие увеличения «обменного потенциала» сферы услуг. Связь инвестиций в человеческий капитал и темпов распространения высокотехнологических услуг. Роль новых технологий в изменении форм, типов и отношений занятости. Положительные и отрицательные стороны дистанционной надомной занятости. Роль профсоюзов в обеспечении занятости дистанционных надомных работников. Виртуальная организация как явление современной экономики.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. По какому критерию выделяют этапы развития информационных и телекоммуникационных технологий, оказывающих влияние на состояние занятости?
2. Что явилось стимулом широкого распространения компьютеров и соответственно увеличения новых рабочих мест?

3. Как проявляется двоякая роль высокотехнологичных услуг в сохранении и расширении занятости?
4. Какие виды услуг в настоящее время в наибольшей степени попали под влияние новых технологий, что отразилось на состоянии занятости?
5. Как определяется современная дистанционная занятость?
6. Каковы характеристики современной дистанционной занятости?
7. Какие проблемы порождаются формированием новых отношений занятости?
8. Какие типы работающих формируются в результате развития дистанционной занятости?
9. Каковы основные виды дистанционной занятости?
10. Раскройте содержание позитивных и негативных последствий дистанционной надомной занятости.
11. Какова роль профсоюзов в обеспечении занятости дистанционных надомных работников?
12. Как электронная коммерция влияет на рынок труда?
13. Что понимается под виртуальной организацией, каковы различия в функционировании виртуальной организации и организации традиционной экономики?

Практические задания

1. Рассмотрите основные мировые тенденции занятости в XXI в., обусловленные развитием информационного общества.
2. Предпосылками развития дистанционной занятости являются доступность Интернета и уровень подготовки населения в сфере информационных технологий. Рассмотрите данные предпосылки применительно к условиям современной России.
3. Объясните, почему ряд работников предпочитают дистанционную надомную занятость. Оцените это с ваших позиций.
4. Проанализируйте несколько определений понятия виртуального предприятия. Найдите принципиальные отличия в этих определениях.
5. Приведите известные вам примеры виртуальных организаций и организаций, содержащих элементы виртуализации, в России и за рубежом.

Статья для анализа

Лозенко В., Морозов Д. Телеработники в организации: факты, аргументы, обобщения // Управление персоналом. 2007. № 15.

Творческие задания

1. Используя положение о характеристиках дистанционной занятости, опишите проявления гуманизации труда и дегуманизации социальной среды, обусловленные новыми технологиями. Оцените данные проявления с вашей точки зрения.
2. Как можно управлять людьми в виртуальных организациях? Найдите в литературе рекомендации по этому поводу и сопоставьте их с положениями по управлению персоналом в традиционных организациях.
3. Опишите тенденцию роста взаимозависимости национальных рынков труда в условиях распространения информационных технологий и соответственно новые методы регулирования рынка труда.

Темы для докладов и рефератов

1. Состояние и перспективы развития дистанционной занятости: российский и международный аспект.
2. Направления обеспечения занятости людей с ограниченными физическими возможностями в условиях развития информационных технологий.
3. Развитие форм и способов дистанционной занятости.
4. Роль и место профсоюзов на рынке труда в условиях информационной экономики.
5. Направления формирования и развития человеческого капитала, обусловленные распространением высокотехнологичных услуг.
6. Гибкая занятость в условиях информационной экономики.
7. Влияние информационных технологий на развитие рынка труда.
8. Особенности функционирования виртуальных организаций.
9. Технологическая и управленческая трансформации труда и производственных отношений в рамках виртуальных организаций.
10. Виртуальная организация как явление современной экономики.
11. Проблемы дистанционной занятости.

Тесты

1. Критерий выделения трех этапов развития информационных технологий, оказавших влияние на состояние занятости в сфере услуг:
 - а) ситуация на рынке труда;
 - б) уровень развития дистанционной занятости;
 - в) вид и стоимость технических средств;

- г) повышение рыночной привлекательности товаров и услуг, созданных с помощью информационных технологий.
2. Отметьте виды услуг, в секторе которых в наибольшей степени распространены информационные технологии:
- а) социальные;
 - б) транспортные;
 - в) финансовые;
 - г) связи;
 - д) страховые.
3. Быстрое распространение высокотехнологичных услуг обусловлено прежде всего:
- а) финансовыми возможностями фирм;
 - б) инвестициями в человеческий капитал;
 - в) заменой морально устаревшего оборудования;
 - г) распространением индивидуализированных форм занятости.
4. Основное отличие современной надомной занятости от традиционной:
- а) занятие надомничеством женщинами предпенсионного возраста;
 - б) распространенность надомной занятости преимущественно среди молодежи («подработка»);
 - в) занятие надомничеством квалифицированными работниками;
 - г) занятие надомничеством частично безработными.
5. Две характерные черты современной дистанционной работы:
- а) снижение энергетических и душевных затрат, сопровождающих трудовой процесс;
 - б) повышение энергетических и душевных затрат, сопровождающих трудовой процесс;
 - в) возможность индивидуального формирования (выбора) стиля трудовой жизни;
 - г) взаимосвязь с циклической безработицей.
6. Две основные задачи профсоюзов в условиях распространения дистанционной занятости:
- а) обеспечение занятости;
 - б) разъяснение работникам преимуществ и недостатков надомной работы;
 - в) определение условий премирования;
 - г) ведение переговоров с работодателями об условиях надомной занятости;
 - д) отстаивание коллективных интересов.

7. Отметьте все приведенные положения, определяющие различия в характере надомного труда наемных работников:
- а) статус занятого;
 - б) гендерные и возрастные характеристики;
 - в) тип подключения дистанционного работника к компьютерной сети;
 - г) наличие формального или неявного трудового контракта;
 - д) частичная или полностью надомная работа.
8. Отметьте все приведенные характерные особенности основных компонентов виртуального пространства организации:
- а) виртуальное планирование производства;
 - б) наличие адекватных законодательных актов;
 - в) повышение прозрачности рынка с одновременным снижением различий в степени информированности партнеров;
 - г) объединение в единую сеть отдельных сотрудников с помощью современных информационных и коммуникационных технологий;
 - д) наличие виртуальных бирж труда.
9. По мнению Р. Кроуфорда, можно выделить следующие основные тенденции развития рынка труда под влиянием информационных технологий:
- а) рост требований к образовательному уровню занятых;
 - б) снижение различий в заработной плате по гендерному признаку;
 - в) рост количества занятых в сфере информационных услуг;
 - г) формирование различных видов дистанционной занятости;
 - д) рост инвестиций в человеческий капитал.
10. Две отличительные черты рынка труда, формируемые под воздействием электронной коммерции:
- а) повышение интенсивности работы штата, занятого традиционной продажей товаров и услуг;
 - б) рост количества рабочих мест, связанных с организацией и поддержанием сайтов в Интернете;
 - в) необходимость более интенсивного обучения, призванного облегчить работнику переключение на разные виды деятельности;
 - г) сохранение традиционной государственной политики на рынке труда.
11. Расширение занятости на третьем этапе развития информационных и телекоммуникационных технологий связано с существенным снижением цен на большинство видов оборудования. Утверждение:

- а) верно;
 - б) неверно.
12. Прирост занятости в сфере услуг прежде всего обеспечивается за счет высокотехнологичных услуг. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
13. Последствия внедрения новых технических средств и технологий проявляются лишь в одном направлении — росте структурной безработицы. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
14. Квалифицированные работники переходят к надомной занятости, чтобы получать больше доходов, в противном случае они сохраняют традиционную форму занятости. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
15. В условиях дистанционной занятости может формироваться общее рабочее место. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
16. Дистанционная занятость может распространяться и на персонал, работающий в офисе. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
17. Перемещение работ в другие географические зоны в пределах одной страны на базе новых технологий относится к дистанционной занятости. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
18. Работа квалифицированного персонала в условиях дистанционной занятости чаще всего оплачивается по конечному результату. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
19. На первом этапе развития информационных и телекоммуникационных технологий кардинальных изменений в общей модели занятости не происходит. Утверждение:

- а) верно;
б) неверно.
20. Сектор торговли, транспорта и связи аналогичен сектору финансовых и страховых услуг в аспекте увеличения занятости на базе информационных и телекоммуникационных технологий. Утверждение:
а) верно;
б) неверно.
21. Внедрение новых технических средств и технологий расширяет зону технологической безработицы, но одновременно способствует и росту занятости. Утверждение:
а) верно;
б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Браччи Дж.* Новые формы занятости и информационные технологии // Вопросы экономики. 1998. № 2.
3. *Бугорский В.Н.* Сетевая экономика : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2008.
4. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура : пер. с англ. / под науч. ред. О.И. Шкарамана. М. : ГУ ВШЭ, 2000.
5. *Стрелец И.А.* Новая экономика и информационные технологии. М. : Экзамен, 2003.
6. *Хэнди Ч.* По ту сторону уверенности : пер. с англ. / под. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2002.

Дополнительная литература

1. *Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В.* Дистанционная занятость в России. М. : ТЕИС, 2006.
2. *Лопатина Н.В.* Информационные специалисты. Социология управления. М. : Академический проект, 2007.
3. *Меркулов М.М.* Дистанционный персонал — мифы и реальность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2005. № 7.
4. *Пономарев И.П.* Виртуальная организация: предпосылки возникновения новой организационной фирмы // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5.

5. *Скавитин А.* Телеработа, или Занятость по-американски // Управление персоналом. 2004. № 21.
6. *Скавитин А.* Телеработа в Европе, работающие «без столов» // Управление персоналом. 2004. № 22.
7. *Сойфер В.Г.* Проблемы правового обеспечения дистанционного управления трудовыми ресурсами // Управление персоналом. 2004. № 21.
8. *Тузовская А.* Редкий кадр. Нехватка специалистов в сфере информационных технологий может затормозить развитие отрасли // Известия. 2008. 7 ноября.
9. *Уорнер М., Витцель М.* Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / пер. с англ. Ю. Леонова. М.: Добрая книга, 2005.
10. *Филин С.А., Никольская Н.В.* Электронный бизнес экономики информационного общества // Финансы и кредит. 2006. № 16.

3.3. ОСОБЕННОСТИ ТРУДА В СФЕРЕ УСЛУГ, ИХ ВЛИЯНИЕ НА ОТБОР, ПОДГОТОВКУ И ЗАНЯТОСТЬ КАДРОВ

Объект воздействия и участник создания продукта в сфере услуг. Роль специальных профессиональных знаний служащих и навыков позитивного контакта с клиентами в сохранении занятости в сфере услуг. Участие клиента в операционных процессах. Два уровня контакта клиента с персоналом. Особенности высококонтактного обслуживания: роль человеческого фактора, сходство с театром, эмоциональность труда. Взаимоотношения в сфере обслуживания. Влияние позитивных взаимоотношений на занятость в сервисных организациях. Роль стандартов обслуживания. Циклы неудачи, посредственности и успеха в сервисном бизнесе. Два аспекта цикла неудачи. Проявления цикла посредственности в крупной бюрократической организации. Цикл успеха, условия его обеспечения. Типы отношений продавца и покупателя в сфере услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какова роль клиента как потребителя услуги, как это отражается на поведении служащих?
2. Какой ключевой показатель отличает процесс обслуживания от производственного процесса?
3. В чем проявляется тройная роль обслуживающего персонала?
4. По каким направлениям проявляется сходство высококонтактного обслуживания с театром?

5. Какие положения объединяются понятием «эмоциональность труда»?
6. Почему необходимо соблюдение стандартов обслуживания?
7. Чем вызывается цикл неудач и каковы его аспекты?
8. Что понимается под циклом посредственности, какова в этом случае роль заработной платы в сохранении занятости?
9. При каком условии обеспечивается цикл успеха?
10. Какова роль продавца в сфере услуг в рамках каждого из трех типов отношений продавца и покупателя в сфере услуг?

Практические задания

1. Рассмотрите проявления роли человеческого фактора, эмоциональности труда и сходства с театром в известном вам виде сервисной деятельности. Оцените данные проявления в аспекте циклов неудачи, посредственности и успеха. Предложите рекомендации по преодолению негативных последствий в функционировании циклов и закреплению позитивных.
2. Хорошее обслуживание — вопрос, затрагивающий сферу не только психологии, но и мастерства. Изложите конкретные положения, раскрывающие данный тезис на примере деятельности известной вам организации сферы услуг.
3. Охарактеризуйте роль менеджера сервисных организаций, предоставляющих высококонтактные услуги. Какими навыками и знаниями должен обладать данный менеджер? Оцените отмеченные навыки в аспекте природных задатков и благоприобретенных умений.
4. Неуловимость и неосязаемость услуги ставят покупателя в затруднительное положение, так как ему трудно разобраться и оценить, что продается до приобретения услуги, а иногда даже после ее покупки. Разработайте рекомендации для служащего, предоставляющего услугу, чтобы покупатель ее приобрел.

Статья для анализа

Казаринова Е.А. Какое напряжение подать, или Зависимость качества сервиса в рознице от уровня мотивации сотрудников // Мотивация и оплата труда. 2007. № 1.

Творческие задания

1. Сравните характеристики трех общих особенностей высококонтактного обслуживания со специфическими характеристиками

обслуживания потребителя с высокими доходами. Оцените это с вашей точки зрения.

2. Рассмотрите особенности этики обслуживания в отношении разных видов услуг. Оцените эти особенности в рамках вашего опыта.
3. Оцените предложения Дж. Шоула, изложенные в главе 6 «Не нанимайте сотрудников, которые не любят клиентов» (*Шоул Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006*), в аспекте циклов неудачи, посредственности и успеха.
4. Как заметил Д. Огилви — известный американский предприниматель в области рекламы: «Если вы станете незаменимым для клиента, Вас никогда не уволят». Ваши комментарии данного положения.
5. Специфика труда в сфере услуг породила дискуссию о различии между природными личностными особенностями нанимаемых на работу людей и техническими навыками, полученными во время обучения и тренировок. Как вы оцениваете данные различия? Как они влияют на получение рабочего места в сервисной фирме?

Темы для докладов и рефератов

1. Стиль и культура поведения руководителя в целях сохранения персонала и привлечения клиентов в организации сферы услуг.
2. Роль взаимоотношений в сохранении клиентов как условие обеспечения занятости в сервисных организациях.
3. Роль специальных профессиональных знаний служащих и навыков позитивного контакта с клиентами в сохранении занятости кадров в организациях сферы услуг.
4. Циклы неудачи, посредственности и успеха в сервисном бизнесе в аспекте занятости.
5. Роль новых технологий в изменении труда и занятости в сфере услуг.
6. Особенности поведения продавца услуги, выполняющего роль консультанта.
7. Особенности поведения продавца услуги, являющегося поставщиком услуги.
8. Роль продавца услуги, являющегося разработчиком системы (программы).
9. Мотивация непрестижных профессий в сфере обслуживания.
10. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена.

Тесты

1. Два положения, определяющие особенности труда в процессе обслуживания:
 - а) наличие контакта клиента и служащего;
 - б) уровень технической квалификации персонала;
 - в) требования клиента;
 - г) наличие стандартов обслуживания;
 - д) участие клиента в операционных процессах.
2. Фактор, не определяющий особую роль клиента в деятельности сервисной организации:
 - а) самостоятельное поведение в отношении выбора правил потребления услуг;
 - б) наличие установок на соблюдение требований сервисной организации;
 - в) расхождение оценок качества услуг со стороны сервисной организации и со стороны клиента.
3. Выберите наиболее точное положение, характеризующее взаимодействие клиента с обслуживающим персоналом:
 - а) осуществляется только во время получения конечного результата;
 - б) осуществляется только в период предоставления дополнительных услуг;
 - в) является отличием производственных процессов сферы материального производства от процессов производства услуг.
4. Отметьте три положения, характеризующие поведение продавца в качестве разработчика служебной системы:
 - а) предоставление услуги, удовлетворяющей определенные потребности клиента;
 - б) терпение и доверие;
 - в) умение объяснить клиенту задачу, которую надо решить в соответствии с потребностями клиента;
 - г) предоставление точной и своевременной информации;
 - д) адаптация служебной системы к среде клиента.
5. Два положения, характеризующие поведение продавца в роли консультанта:
 - а) терпение и доверие;
 - б) предоставление новой информации;
 - в) предоставление точной и своевременной информации;
 - г) решение всех проблем по обеспечению услуги.

6. Два положения, характеризующие поведение продавца в роли поставщика услуги:
- а) предоставление новой информации;
 - б) оказание услуги и решение всех проблем по ее обеспечению;
 - в) предоставление услуги, удовлетворяющей определенные потребности клиента;
 - г) умение объяснить клиенту задачу, которую надо решить в соответствии с потребностями клиента.
7. Информационные и консультационные услуги не могут характеризоваться высоким уровнем контакта клиента и служащего, особенно если эти услуги являются дополнительными. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
8. Главная ответственность за результат обслуживания не может лежать на обслуживающем персонале, если его контакт с клиентами ограничен. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
9. Цикл неудачи связан с наймом временной рабочей силы, обучение которой нецелесообразно. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
10. Цикл посредственности характеризуется тем, что увеличение жалования и карьерное продвижение базируются на успешном и четком выполнении инструкций. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
11. Цикл успеха предполагает высокую интенсивность трудового процесса служащих. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
12. Впишите пропущенные слова:
Первая особенность высококонтактного обслуживания обусловлена...:
- а) стоимостью услуги;
 - б) размером сервисной организации;
 - в) ролью человеческого фактора;
 - г) сходством с театром.

13. Вторая особенность высококонтактного обслуживания определяется...:
 - а) стоимостью услуги;
 - б) размером сервисной организации;
 - в) ролью человеческого фактора;
 - г) сходством с театром.
14. Третья особенность высококонтактного обслуживания определяется...:
 - а) ролью человеческого фактора;
 - б) стоимостью услуги;
 - в) сходством с театром;
 - г) эмоциональностью труда.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
3. *Джозеф Б. Пайн II, Джеймс Х. Гилмор.* Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
4. *Шоул Дж.* Первокласный сервис как конкурентное преимущество : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. *Копетт Д., Степлз У.* Рыночные отношения в сфере услуг // Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 2. М. : Издатцентр, 1997.

Дополнительная литература

1. *Анурова Н.И.* Персонал в ресторане (как создать профессиональную команду). М. : Современные розничные и ресторанные технологии, 2001.
2. *Бланишар К.* Клептомания! Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг. М. : ЭКСМО, 2008.
3. *Вайнцвейг А.А., Калинин А., Стативка А.* Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем: технологии отличного обслуживания от компании Ziingerman's М. : Добрая книга, 2006.
4. *Кинан К.* Эффективное общение : пер. с англ. М.В. Курилюк. М. : ЭКСМО, 2006.

5. *Кэллоуэй Дж.* Незаменяемые. Как стать неотъемлемой частью жизни своих потребителей : пер. с англ. М. : ЭКСМО, 2007.
6. *Митчелл Джек.* Путь к сердцу клиента. : пер. с англ. СПб. : Питер, 2006.
7. *Черкашин П.* Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Готовы ли вы к войне за клиента? : учеб. пособие. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007.
8. *Шкляревская О.В.* Формирование стандартов обслуживания в торговых сетях // Экономика и управление. 2007. № 1.
9. *Темный Ю.В., Стальная В.А.* Механизмы управления персоналом в индустрии развлечений // Управление персоналом. 2007. № 3.
10. *Хопкинс Т., Савельев К.* Искусство торговать. М. : Фаир, 2006.

3.4. ЗАНЯТОСТЬ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Развитие туризма и рост занятости. Туризм как форма организации специфической общественной жизнедеятельности. Предпосылки становления и развития массового туризма как расширяющейся сферы занятости. Объяснение этого явления в рамках теории трансенции. Факторы, способствующие развитию туризма и росту занятости. Прямой и косвенный эффект занятости, вызванный развитием туризма. Специфика занятости и оплаты труда в сфере туристических услуг. Направления преодоления негативных последствий в сезонной занятости. Компьютерное обслуживание. Роль малых и мелких предприятий в обеспечении занятости.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы предпосылки и факторы развития туризма как растущей сферы занятости?
2. Перечислите и охарактеризуйте общепринятые признаки понимания туризма.
3. Что представляет собой структура туристического сектора экономики?
4. Что понимается под рынком туристских услуг и каковы его особенности?
5. Что понимается под услугами туризма, каковы их сущность и специфика?
6. Какова специфика занятости в сфере туристских услуг, чем она определяется?
7. Что представляет собой структура занятости в индустрии туризма и гостеприимства?

8. В каких секторах индустрии гостеприимства преобладает трудоемкий тип занятости, чем это объясняется и каковы ее последствия?
9. В чем проявляется прямой и косвенный эффект занятости в сфере туризма?
10. Каковы положительные и отрицательные стороны сезонной занятости? Каковы современные направления поддержания занятости в сфере туризма в связи с его сезонным характером?
11. Как решается проблема спроса на низкоквалифицированный и физический труд в сфере туристского обслуживания в развитых странах?
12. Какова роль малых и мелких предприятий в обеспечении занятости в сфере туризма?
13. Как современные информационные технологии влияют на обслуживание клиентов?

Практические задания

1. Рассмотрите положительные и отрицательные стороны сезонной занятости и объясните, почему работники соглашаются на работу в индустрии туризма и гостеприимства, в которой они будут безработными определенную часть года?
2. Приведите примеры поддержания занятости в сфере туризма в связи с его сезонным характером.
3. Объясните, почему гостеприимство рассматривается как «секретный элемент обслуживания».
4. Найдите в литературе примеры развития туризма в различных регионах России и попробуйте спрогнозировать его влияние на состояние занятости.
5. Объясните, как решается проблема спроса на низкоквалифицированный и физический труд в сфере туристского обслуживания в развитых странах.
6. Рассмотрите на примере известных вам туристических фирм основные функции туроператоров.
7. Используя собственный опыт, рассмотрите, как формируется потребительская оценка туристских услуг. Почему при оказании туристских услуг необходимо принимать во внимание систему ценностей и приверженность потребителей?
8. Какова сущность системы связи между клиентами организаций индустрии туризма и гостеприимства, объясните, как эта система влияет на деятельность и занятость.

Статья для анализа

Савченко-Бельский К., Шмелев К. Зарубежный опыт использования аутсорсинга в развитии гостинично-туристического бизнеса России // Международная экономика. 2008. № 1.

Творческие задания

1. Используя систему показателей туристской деятельности, на основе данных статсборников «Российский статистический ежегодник» и «Туризм в цифрах» дайте оценку развития туризма в Российской Федерации и перспектив состояния рынка труда и занятости.
2. Опишите, как отражаются на занятости в индустрии туризма и гостеприимства склонность клиентов к путешествиям и формирование нового образа жизни.
3. В работе К. Хаксевера, Б. Рендера, Р. Рассела, Р. Мердика «Управление и организация в сфере услуг» (глава 9) имеется положение о проблеме высокой текучести неквалифицированных рабочих, свойственной, в частности, ресторанам быстрого питания и туризму. Оцените подходы к решению данной проблемы, содержащиеся в работе.
4. Оцените целесообразность решения проблемы занятости в вашем регионе с помощью развития туризма.
5. Известно, что туризм становится индустрией досуга. Рассмотрите связь этого положения с занятостью населения, а также специфику этой связи в международном и российском опыте.
6. Рассмотрите культуру обслуживания с позиций формирования циклов успеха, неуспеха и посредственности применительно к организациям индустрии туризма и гостеприимства.
7. Рассмотрите особенности работы персонала в малых отелях. Как эти особенности отражаются на деятельности управляющего (владельца).

Темы для докладов и рефератов

1. Тенденции интеграции и глобализации на мировом и российском рынках туристских услуг, их влияние на занятость населения.
2. Развитие электронной коммерции в индустрии туризма и гостеприимства.
3. Качество обслуживания потребителя в сфере туризма, факторы, его определяющие.
4. Вопросы занятости молодежи в сфере туристских услуг.
5. Роль малого бизнеса сферы туризма в обеспечении занятости населения.

6. Специфика кадровой политики в индустрии гостеприимства.
7. Перспективы развития образовательного туризма и состояние рынка труда в этой сфере.
8. Занятость в индустрии развлечений: международный и российский опыт.
9. Спрос и предложение на рынке труда индустрии развлечений в условиях современной России.
10. Специфические вопросы занятости персонала в индустрии развлечений.
11. Вопросы поиска и управления персоналом в индустрии развлечений.
12. Перспективные формы туризма и их влияние на занятость.

Тесты

1. Отметьте наиболее точное положение:
 - а) современное понимание туризма отражает новую форму организации специфической общественной деятельности, связанной с путешествиями, совершаемыми в результате свободного выбора;
 - б) современное понимание туризма основывается на трактовке рынка туристских услуг;
 - в) современное понимание туризма связано с развитием индустрии гостеприимства;
 - г) современное понимание туризма связано с прямым и косвенным эффектом занятости.
2. Отметьте классификационные признаки выделения профессионально-квалификационных групп работников, занятых в сфере туризма:
 - а) гендерные характеристики занятых;
 - б) качество и сложность труда;
 - в) уровень специального образования;
 - г) содержание и характер труда;
 - д) степень использования современных информационных технологий.
3. Отметьте три характерные черты занятости в индустрии гостеприимства:
 - а) сезонность;
 - б) неподверженность циклической безработице;
 - в) преобладание малооплачиваемых рабочих мест;
 - г) существенная дифференциация труда по уровню квалификации;
 - д) ограничения для занятости женщин.

4. Отметьте все положения, характеризующие современные тенденции в развитии туризма, которые влияют на занятость и управленческую деятельность:
- а) востребованность коммуникабельных специалистов;
 - б) расширение занятости женщин и молодежи;
 - в) преобладание дистанционной занятости;
 - г) распространение эффективных методов коммуникации;
 - д) усиление значимости профессиональной подготовки.
5. Отметьте два положения, отражающие возможности развития малого бизнеса в индустрии туризма и гостеприимства:
- а) относительно небольшие первоначальные инвестиции;
 - б) наличие высокого уровня специальной профессиональной подготовки;
 - в) получение дополнительного дохода при определенных условиях;
 - г) получение постоянных сезонных доходов;
 - д) обязательное получение удовлетворения от занятости.
6. Отметьте особенности рынка труда гостиничного сектора:
- а) обязательно высокий уровень текучести рабочей силы;
 - б) часто, но не обязательно высокий уровень текучести рабочей силы;
 - в) довольно большая доля рабочих мест с низкой квалификацией труда;
 - г) низкий уровень оплаты труда, особенно для низкоквалифицированных работ;
 - е) возможность перемещения квалификации любого уровня между различными гостиницами.
7. Отметьте все положения, характеризующие влияние сверхурочного времени на поведение людей в индустрии гостеприимства:
- а) поскольку дополнительная работа утомляет, то работники на некоторое время вносят коррективы в свой метод выполнения работ;
 - б) дополнительный заработок всегда является стимулом высоких затрат сил и времени со стороны работников;
 - в) постоянные работники, как правило, не бывают рады новым работникам;
 - г) постоянные работники, как правило, бывают рады новым работникам, поскольку это позволяет снизить интенсивность труда.

8. Отметьте все положения, делающие привлекательной неквалифицированную работу в гостинице:
- а) наличие структурной безработицы;
 - б) разнообразие видов деятельности;
 - в) большие компенсационные выплаты;
 - г) контакт с различными людьми;
 - д) наличие определенных удобств.
9. Расходы на туризм в настоящее время увеличиваются, поскольку он превратился в нормальное потребительское благо. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
10. Развитие циклической безработицы в сфере туристских услуг аналогично этой форме безработицы во всех других отраслях, так как это макроявление. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
11. Потребность в туристских услугах позитивно влияет на занятость в сфере туризма прежде всего потому, что многие виды деятельности в этой сфере являются трудоемкими. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
12. Культурный туризм как специфический вид туризма вносит существенный вклад в обеспечение занятости, поскольку он «привязан» к культурным ценностям крупных поселений, где имеется разнообразная рабочая сила. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
13. Теория трансценции описывает специфику роста материального благосостояния общества и изменение его ценностных ориентиров, что является предпосылками становления и развития массового туризма. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
14. Косвенный эффект занятости, вызванный развитием туризма, проявляется и в сфере услуг, и в сфере материального производства. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

15. Расходы на туризм являются как инвестициями, так и средствами, которые используются на приобретение потребительских благ. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Энджейчик И.* Современный туристский бизнес. Экстратегии в управлении фирмой : пер. с англ. М. : Финансы и статистика, 2003.
3. *Котлер Ф., Боуэн Дж.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
4. *Уокер Дж. Р.* Введение в гостеприимство : учеб. пособие : пер. с англ. 2-е изд. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
5. *Райли М.* Управление персоналом в гостеприимстве : пер. с англ. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Дополнительная литература

1. *Джозеф Б. Пайн II, Джеймс Х. Гилмор.* Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
2. *Мусакин А.А.* Малый отель: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим. СПб. : Питер, 2007.
3. *Чернецова В.В.* Специалисты туристической отрасли на рынке труда // Справочник кадровика. 2005. № 3.
4. *Милованов А.И.* Вновь о проблеме персонала // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. 2007.
5. *Зайцева Н.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов. М. : Академия, 2005.
6. *Каурова А.Д.* Организация сферы туризма : учеб. пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. СПб. : Герда, 2008.
7. *Даниленко Н.Н.* и др. Концепция развития туризма в регионе: основные положения // Регион: экономика и социология. 2003. № 4.
8. *Капица П.* Туризм — благодатная почва для электронной коммерции // Туризм. 2004. № 2. С. 57.
9. *Морозов В.А.* Социально-экономические аспекты формирования туристской индустрии // Вестник МГУ. Экономика. 2004. № 6.
10. *Чудновский А.Д.* Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. М. : КНОРУС, 2005.

3.5. ЗАНЯТОСТЬ В ОТРАСЛИ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ

Социально-экономическая роль рекламы. Два противоположных взгляда на рекламу. Становление отрасли рекламных услуг. Воздействие рекламы на занятость населения. Рекламные агентства как источник рабочих мест. Природа и специфика рекламных услуг. Структура персонала в современных рекламных агентствах. Особенности труда в отрасли рекламных услуг. Подходы к установлению заработной платы в сфере рекламных услуг. Специфические черты рекламного работника. Роль психологического фактора в обеспечении занятости и сохранении кадров в рекламном агентстве.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что понимается под рекламой? Как изменялась ее социально-экономическая роль?
2. По каким направлениям развитие рекламы и становление отрасли рекламных услуг воздействует на занятость населения?
3. Что понимается под рекламной услугой, какова ее специфика?
4. Что понимается под рекламным агентством, каковы его преимущества по сравнению с рекламным отделом фирмы?
5. На какие профессии имеется спрос в сфере рекламного бизнеса?
6. Какие профессиональные навыки необходимы для работы в рекламном агентстве?
7. Почему менеджер — это самая трудоемкая и физически изматывающая профессия в рекламном агентстве?
8. Какие требования предъявляются к руководителю информационно-рекламного агентства?
9. Почему предпочтительнее привлекать в сферу рекламной деятельности людей с чувством юмора?
10. Какие имеются подходы к установлению заработной платы сотрудникам рекламного агентства?

Практические задания

1. Существует два противоположных взгляда на роль рекламы в обществе. Рассмотрите соответствующие положения в аспекте занятости.
2. Девяносто процентов сотрудников рекламного агентства, как правило, не являются непосредственно создателями рекламы. Объясните необходимость занятости в рекламном агентстве работников разнообразных профессий.

3. Какие требования к персоналу и главе рекламного агентства выдвигал Д. Огилви? Как эти требования можно оценить с позиции сохранения занятости?
4. Какие положения об общих особенностях труда сферы услуг применимы к сфере рекламного бизнеса? Возможны ли циклы успеха, неуспеха и посредственности в данной сфере? Аргументируйте вашу точку зрения.
5. Известно, что в рекламном агентстве необходимо терпеть одаренных людей. Какие примеры вы можете привести по этому поводу?
6. Сравните подходы к установлению заработной платы сотрудникам агентств, отмечаемые Д. Огилви, с практикой рекламных агентств. Сформулируйте соответствующие выводы.

Статья для анализа

Митин А. Управление взаимоотношениями с талантливыми людьми // Управление персоналом. 2000. № 3.

Творческие задания

1. На основании собственных наблюдений проанализируйте состояние спроса на трудовые услуги в сфере рекламного бизнеса на местном рынке труда.
2. Объектом рекламы является человек, поэтому воздействие рекламы — это прежде всего психологическое воздействие. Какие в связи с этим предъявляются требования к непосредственным создателям рекламного продукта? Как, на ваш взгляд, деятельность данных сотрудников способствует сохранению рекламного агентства, являющегося источником рабочих мест?
3. Как отмечал Д. Огилви в работе «Откровения рекламного агента» (I. Управление рекламным агентством), «...человек, занимающий высокое положение, должен сделать одно — создать атмосферу, в которой «творческие бродяги» могли бы делать полезную работу». Рассмотрите данное положение с позиции менеджера рекламного агентства, обеспечивающего цикл успеха. Особое внимание обратите на проблему сохранения занятости непосредственных создателей рекламы.

Темы для докладов и рефератов

1. Становление и факторы развития отрасли рекламных услуг.
2. Национальные особенности рекламы, их влияние на занятость в рекламных агентствах.

3. Реклама как социокультурный фактор жизни общества.
4. Роль рекламы в условиях развития информационного общества.
5. Рекламное агентство с полным циклом услуг: перспективы на рынке рекламных услуг, типы сотрудников.
6. Связь сферы рекламной деятельности с надомной занятостью.
7. Роль внешнего и внутреннего рынка труда в деятельности рекламного агентства.
8. Подготовка кадров для рекламно-информационной сферы.
9. Индивидуально-личностные предпосылки профессионального развития специалистов рекламного дела.
10. Трансформация института рекламы в информационном обществе.

Тесты

1. Причины, характеризующие развитие отрасли рекламных услуг:
 - а) необходимость снижения издержек коммуникаций;
 - б) последствия роста производительности труда в результате промышленной революции XVIII в.;
 - в) необходимость смягчения последствий циклической безработицы;
 - г) необходимость обеспечения устойчивого развития старых рынков;
 - д) фактор создания новых рынков.
2. Современную рекламу наиболее полно характеризует положение о том, что она является:
 - а) базовой отраслью хозяйства в условиях постиндустриального общества;
 - б) особой отраслью;
 - в) межотраслевым комплексом;
 - г) источником информации;
 - д) фактором смягчения циклической безработицы.
3. Отметьте все правильные положения, характеризующие направления воздействия рекламы на занятость населения:
 - а) усиление структурной подвижности рабочей силы;
 - б) смягчение последствий циклической безработицы;
 - в) уменьшение надомной занятости в силу повышения эффективной деятельности рекламных агентств, обеспечивающих офисную занятость;
 - г) повышение естественного уровня безработицы;
 - д) расширение надомной занятости.

4. Достоинства рекламного агентства, которые, по мнению авторов работы «Рекламный менеджмент», являются наиболее важными для его эффективной деятельности:
 - а) эффективный маркетинг;
 - б) знание бизнеса клиента;
 - в) современный менеджмент;
 - г) творческий талант непосредственных создателей рекламы;
 - д) понимание психологии клиента.
5. Особую роль деятельности отдела исполнения заказов рекламного агентства характеризуют следующие требования к его сотрудникам:
 - а) наличие постоянного контакта с клиентами;
 - б) обязательный опыт работы в области кино, фотографии, компьютерной графики;
 - в) получение наилучшего результата от работы всех подразделений агентства;
 - г) хорошие знания курируемой сферы;
 - д) обязательные знания и навыки в области статистики и психологии.
6. Положения, соответствующие специальным моделям организационных и воспитательных приемов, которыми должны владеть менеджеры рекламных агентств для построения целесообразных взаимоотношений с талантливыми людьми:
 - а) уважение индивидуальности;
 - б) жесткий дисциплинированный контроль, поскольку талантливые люди склонны к свободному поведению и зачастую нарушают дисциплину;
 - в) терпимость к эмоциональным перепадам одаренных личностей;
 - г) признание персональных успехов;
 - д) сокращение возможностей участия творческих работников в разработке планов для уменьшения их деструктивных воздействий.
7. Причины установления высокого уровня заработной платы сотрудникам рекламного агентства, особенно связанным с созданием рекламного продукта:
 - а) особая значимость отрасли рекламных услуг в распространении новых знаний;
 - б) высокий спрос на способных рекламных агентов;

- в) высокий риск потери работы;
 - г) отсутствие дополнительных льгот.
8. Наиболее характерная роль потребителя в сфере рекламы в развитых странах:
- а) покупатель рекламных товаров и услуг;
 - б) генератор обратной связи с рекламным агентством;
 - в) рекламодатель.
9. Рекламу можно рассматривать как «производителя» покупателей. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
10. Визитной карточкой рекламного агентства является характер обслуживания клиентов, поскольку рекламное агентство относится к сфере услуг. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
11. Рекламное агентство для обеспечения цикла успеха должно не столько привлекать, сколько удерживать рекламодателей. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
12. Многие формальные критерии отбора кадров в отрасли рекламных услуг в ряде случаев не используются, что позитивно отражается на занятости лиц, которые нередко подвергаются дискриминации на рынке труда. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
13. Некоторые специалисты советуют при найме работников в рекламные агентства отдавать предпочтение людям с чувством юмора, поскольку это облегчает менеджерам работу по возможной реструктуризации агентства, предполагающую сокращение персонала. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
14. При выборе агентства рекламодатель особое значение придает его творческой репутации. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

15. Обязательное наличие талантливых кадров как фактор успешной деятельности рекламного агентства осложняет работу менеджера, который должен постоянно искать талантливых личностей на рынке труда. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Батра Р. Майерс Джон Дж., Аакер Дэвид А.* Рекламный менеджмент : пер. с англ. 5-е изд. М. : Вильямс, 1999.
3. *Огилви Д.* Огилви о рекламе. М. : ЭКСМО, 2004.
4. *Огилви Д.* Откровения рекламного агента : пер с англ. М. : Финстатинформ, 1994.
5. Современная реклама : пер с англ. / под ред. О.А. Феофанова. М. : Довгань, 1995.

Дополнительная литература

1. *Будай Е., Моргунов Е.* Развитие профессионализма менеджеров по рекламе: GRM в действии // Управление персоналом. 2006. № 4.
2. *Бузин В.* Распространенные мифы о рекламе // Реклама. Теория и практика. 2005. № 4.
3. *Джонс Д.Ф.* Мифы, небылицы и факты о рекламе. Fables, Fashions, and Facts About advertising. М. : ОМЕГА-Л, 2005.
4. *Львова Ю.А.* PR-менеджер на рынке труда // Справочник кадровика. 2004. № 3.
5. *Смирнова И.* Зарплатная лестница имиджмейкера // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2004. № 6.
6. *Панкратов Ф.Г., Баженов Ю.К., Шахурин В.Г.* Рекламная деятельность: учеб. для вузов. М. : Дашков и К°, 2004.
7. *Поляков В.А., Микуляк М.Э.* Концепция рынка рекламы в модели глобализации // Маркетинг. 2008. № 4.
8. *Репьев А.П.* Мудрый рекламодатель. М. : ЭКСМО, 2007.
9. *Рюмина Л.И.* Манипулятивные приемы в рекламе : учеб. пособие. Ростов н/Д : МарТ, 2004.
10. *Тульчинский Г.Л., Терентьева В.И.* Бренд — интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. СПб. : Вершина, 2007.

3.6. ЗАНЯТОСТЬ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Особенности товара сферы здравоохранения и медицинских услуг и их влияние на состояние рынка труда. Модели рынка труда в сфере здравоохранения. Специфика системы взаимоотношений в сфере медицинских услуг и ее влияние на занятость медицинского персонала. Роль врача в формировании спроса на медицинские услуги. Гипотеза агентских отношений. Специфическая услуга, связанная с риском принятия решений по поддержанию здоровья пациента. Непосредственный контакт пациента с медицинским работником, как фактор лечебного воздействия. Необходимость правового обеспечения деятельности медицинских кадров. Изменение структуры медицинских кадров и разделения труда под влиянием изменения стоимости медицинских услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы особенности рынка труда, если товаром сферы здравоохранения является либо здоровье, либо медицинская услуга?
2. Каковы отличительные характеристики медицинской услуги?
3. Что представляет собой рынок труда медицинских работников в рамках первой модели сферы здравоохранения, когда он ориентирован на особенность медицинской услуги как товара?
4. Каковы характерные черты занятости медицинских работников в рамках второй модели сферы здравоохранения, в которой здоровье является товаром?
5. Какова сущность третьей модели сферы здравоохранения?
6. Как проявляется особая роль врача в отношениях с пациентом, каково содержание гипотезы агентских отношений?
7. Каким образом сохранение и характер профессиональной занятости медицинских кадров зависят от отношений пациент — медицинский работник?
8. Как растущая стоимость медицинских услуг отражается на структуре медицинских кадров и на разделении труда?

Практические задания

1. Рассмотрите взаимоотношения врача и больного в двух аспектах: врач — пациент, врач — клиент. Используйте для этого следующие понятия: пациент (лат. *patient (patientis)* — терпящий) — лицо, которому оказывают медицинскую помощь или находящееся под

медицинским наблюдением; клиент — заказчик, вступающий в деловые отношения.

2. Нередко пациент не может отодвинуть на будущий срок потребление медицинской услуги. Как это отражается на различных аспектах занятости медицинских кадров?
3. Как спрос и предложение медицинской услуги влияют на состояние занятости в сфере здравоохранения?
4. Приведите данные о заработной плате в сфере здравоохранения в разных странах, объясните, почему в экономически развитых странах заработная плата в здравоохранении на 20–30 процентов выше, чем в целом по экономике.
5. Рассмотрите циклы успеха, неуспеха и посредственности в рамках трех моделей сферы здравоохранения.

Статья для анализа

Хетагурова А.К., Касимовская Н.А. Социально-демографические и психологические факторы, влияющие на уход из профессии медицинских сестер на современном этапе // Экономика здравоохранения. 2007. № 2–3. С. 25–29.

Творческие задания

1. Используя материал, изложенный в работе Учетти и Лаписа Г.А. Врачи и пациенты: руководство по эксплуатации. СПб. : ИТ «Весь», 2004 (Глава 1. Врачи. Личные качества, с. 28–57), оцените особенности взаимоотношений в сфере медицинских услуг, которые определяются прежде всего особой ролью врача в отношениях с клиентом (пациентом). Выделите основные положения, раскрывающие различные проявления личных качеств врача. Опишите данные положения с позиций врача и пациента. Сопоставьте выделенные положения с особенностями взаимоотношений в сфере медицинских услуг, изложенных в учебном пособии (14, с. 306–307).
2. Используя материал, изложенный в работе *Портера М.Э.* Конкуренция. М. : Вильямс, 2000 (Гл. 12. Как активизировать конкуренцию в здравоохранении), сформулируйте положения, отражающие поведение субъектов рыночных отношений в здравоохранении в условиях непродуктивной и продуктивной конкуренции.
3. Рассмотрите причины роста спроса на медицинские услуги в экономически развитых странах. Оцените, как это влияет на состояние рынка труда и занятость в сфере здравоохранения.

4. Какие факторы, на ваш взгляд, влияют на формирование потребности в здоровье, как это влияет на спрос и предложение медицинских услуг?

Темы для докладов и рефератов

1. Специфические проблемы занятости в сфере медицинских услуг и здравоохранения.
2. Особенности труда менеджеров в сфере медицинских услуг.
3. Особенности предпринимательской деятельности в сфере здравоохранения и медицинских услуг.
4. Необходимость государственного регулирования рынка медицинских услуг, как это отражается на занятости медицинских кадров.
5. Формирование и развитие рынка медицинских услуг в России.
6. Роль и место коммерческих фирм в сфере здравоохранения и медицинских услуг.
7. Профессиональная и общая занятость в сфере здравоохранения и медицинских услуг России.
8. Появление новых технических средств в сфере здравоохранения и их влияние на состояние занятости.

Тесты

1. Найдите правильный ответ. В каких случаях врач экономически заинтересован в продолжительных болезнях пациентов:
 - а) в Древнем Китае — при медицинском обслуживании клиентов;
 - б) в условиях оплаты медицинских услуг в Древнем Китае;
 - в) в условиях фактической оплаты объема медицинских услуг;
 - г) если он не может быстро «подобрать» правильное лечение.
2. Положения, адекватные ситуации, характеризующие медицинскую услугу как товар:
 - а) асимметрия в отношениях пациента и врача;
 - б) активная роль государства в регулировании рынка в сфере здравоохранения;
 - в) существенная дифференциация доходов медицинских специалистов;
 - г) необходимость сертификации и лицензирования медицинских услуг;
 - д) нединамичность рынка труда медицинских работников.
3. Характерные черты первой модели рынка сферы здравоохранения:
 - а) наличие системы частного здравоохранения;

- б) рынок труда медицинских работников является слабоконкурентным;
 - в) стимулирование занятости медицинских работников модой и рекламой;
 - г) кризис перепроизводства определенных медицинских услуг, сопровождающийся циклической безработицей.
4. Ко второй модели рынка сферы здравоохранения не относится следующее положение:
- а) оплата медицинских услуг означает оплату здоровья нации;
 - б) случайность возникновения спроса на определенную медицинскую услугу;
 - в) зарегулированность отношений медицинских работников и пациентов;
 - г) зависимость уровня занятости и доходов медицинских работников от экономических возможностей государства.
5. Третья модель рынка здравоохранения наиболее характерна для:
- а) США;
 - б) Великобритании;
 - в) Германии;
 - г) России.
6. Низкую динамичности рынка труда медицинских работников характеризуют следующие положения:
- а) активное государственное регулирование рынка сферы здравоохранения;
 - б) гендерная характеристика рынка труда;
 - в) признание здоровья товаром;
 - г) наличие медицинской услуги как товара.
7. Существенную дифференциацию доходов медицинских работников обуславливает:
- а) наличие теневого рынка труда медицинских работников;
 - б) низкая замещаемость медицинских услуг;
 - в) поведение потребителей медицинских услуг;
 - г) существенные компенсационные различия в заработной плате.
8. Положения, характеризующие третью модель рынка сферы здравоохранения:
- а) ориентация на особенности медицинской услуги как товара;
 - б) случайность возникновения спроса на медицинскую услугу;
 - в) оплата здоровья осуществляется через оплату медицинской услуги.

9. Процедуры сертификации и лицензирования одинаково присущи рынку, на котором в качестве товара может выступать или здоровье, или медицинская услуга. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
10. Учет особой роли фактора риска, связанный с процедурой страхования, в большей степени соответствует рынку, на котором товаром является медицинская услуга. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
11. Учет особой роли фактора риска, связанный с процедурой страхования, в большей степени соответствует рынку, на котором товаром является здоровье. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
12. Суть агентских отношений, складывающихся между пациентом и врачом, заключается в том, что врач собирает информацию о состоянии здоровья пациента. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
13. Пациент оплачивает медицинскую услугу, объективно оценить которую он не в состоянии в том случае, если складывается высокий уровень доверия клиента лечащему врачу. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
14. Хотя медицинские услуги не считаются исключительным товаром на рынке сферы здравоохранения, но именно они явно или неявно присутствуют во всех трех моделях рынка здравоохранения. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Тюрченко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Канаева О.А.* Экономика : учебник. СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2008.

3. *Портер М.Э.* Конкуренция : учеб. пособие : пер. с англ. М. : Вильямс, 2000.
4. *Учетти, Лалис Г.А.* Врачи и пациенты: руководство по эксплуатации. СПб. : Весь, 2004.
5. *Прекер А.С., Фигем Р.Дж.А.* Здравоохранение и медицинское обслуживание // Рынок труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе: переходный период и дальнейшее развитие. М. : ДИС, 1997.

Дополнительная литература

1. *Гришин В.* От равнодушия к заинтересованности // Финансовый контроль. 2008. № 2.
2. *Апарин И.С.* Традиции развития платной медицинской помощи // Экономика здравоохранения. 2005. № 7.
3. *Вишняков Н.И.* Доступность медицинской помощи в США: мифы и реалии // Экономика здравоохранения. 2008. № 3.
4. *Добсон С., Полфреман С.* Основы экономики : учеб. пособие ; пер. с англ. и науч. ред. Т.И. Повилихиной, А.И. Терешкова. М. : Эксперспектива, 2004.
5. *Кузьмич О.С., Рошин С.Ю.* Лучше ли быть здоровым? Экономическая отдача от здоровья в России // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2008. № 1.
6. *Макерова О.А.* Нужны ли инвестиции в профессиональное развитие медицинских кадров XXI века // Экономика здравоохранения. 2008. № 4.
7. *Паперная Г.* Медицине ищут модель развития // Известия. 2006. 19 октября.
8. Поможем и человеку с улицы. Больничный вопрос — как он решается в разных странах? // Российская газета. 2008. 15 апреля.
9. *Сибурина Т.* Повышение социальной роли здравоохранения // Труд и социальные отношения. 2006. № 2.
10. *Шлянников В.В.* Некоторые особенности оплаты медицинских услуг в медицинских учреждениях с различными формами собственности // Экономика здравоохранения. 2007. № 6.

3.7. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ МОДЕЛИ ЖЕНСКОЙ ЗАНЯТОСТИ

Эволюция женской занятости в индустриальном обществе. Особенности и факторы роста женской занятости в условиях перехода к постиндустриальному обществу, становление качественно новой модели

женской занятости. Образовательная подготовка и оплата труда женщин. Особенности женского поведения в высококонтактном обслуживании. Женщины в сфере управления и предпринимательства. Специфика эволюции женской занятости в России.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Чем обусловлено становление и развитие общественно организованного наемного труда женщин?
2. Какие особенности женской занятости сформировались во второй половине XIX — первой половине XX в.?
3. Почему женская занятость, сложившаяся к середине XX в., характеризовалась по сравнению с мужской занятостью низкими квалификационными показателями и дискриминацией в оплате труда?
4. Каковы характеристики модели женской занятости, которая стала формироваться в условиях перехода к постиндустриальному обществу?
5. Какие особенности, присущие женскому поведению, делают эффективным высококонтактное обслуживание?
6. Каковы позитивные и негативные характеристики поведения женщин в роли руководителя? Под воздействием каких факторов они сложились?
7. Какие положения обусловили своеобразие эволюции женской занятости в России?
8. Какие тенденции в сфере женской занятости сформировались в условиях современных рыночных преобразований в России?

Практические задания

1. Известно, что в настоящее время многие страны направляют усилия на привлечение в экономику женщин. Переход к информационному обществу делает женщину не только равной с мужчиной, но и в определенном смысле лучшим участником трудового процесса. Найдите подтверждение данному положению.
2. Рассмотрите влияние изменений в модели женской занятости на состояние занятости мужчин. Оцените это в аспекте модели тройственного выбора (рынок труда, домашнее хозяйство и досуг).
3. Объясните, почему тип женской занятости, сформировавшийся в советский период в России, только формально соответствовал новой модели женской занятости. Проанализируйте изменения,

которые произошли в условиях рыночной экономики в аспекте становления на практике новой модели женской занятости.

4. Объясните, почему в сервисной экономике возможна реализация модели «работающая мама». Приведите известные вам примеры. Соотнесите наличие данной модели с состоянием рынка труда.
5. Рассмотрите факторы, которые позволяют женщинам достичь определенных успехов в бизнесе. Приведите известные вам примеры.

Статья для анализа

Плетнева С. Бизнес-леди начинают и побеждают // Управление персоналом. 2008. № 10.

Творческие задания

1. С какой работой и почему лучше справляются женщины? Как это, на ваш взгляд, соотносится с ситуацией на рынке труда в условиях сервисной экономики?
2. Как может отразиться развитие сервисной экономики в России на положении женщин в сфере занятости? Будет ли, по вашему мнению, преодолеваться гендерная дискриминация на российском рынке труда? Обоснуйте ваше мнение.
3. Возможно ли, на ваш взгляд, создание гармоничного соотношения между карьерой, замужеством и семьей? Рассмотрите данное положение применительно к сервисной экономике.

Темы для докладов и рефератов

1. Профессиональная карьера женщин.
2. Проблемы женского предпринимательства в России.
3. Состояние конкурентоспособности женщин на российском рынке труда.
4. Положение женщин на рынке труда: международный и российский аспект.
5. Женщина — менеджер и женщина — предприниматель как общемировой феномен развития частного предпринимательства.
6. Проблемы «стеклянного потолка»: общие положения, культурно-национальные особенности.
7. Позитивные и негативные факторы становления новой модели женской занятости в условиях современной России.
8. Занятость женщин в сервисных видах деятельности: международный и российский аспекты.

Тесты

1. Найдите правильный ответ. Отрасли, в рамках которых были заняты преимущественно женщины (ситуация соответствует середине XIX в.):
 - а) табачное производство;
 - б) индустрия гостеприимства;
 - в) швейно-текстильное производство;
 - г) сельскохозяйственное производство;
 - д) чулочно-носочное производство.
2. Факторы, которые на рубеже XVII—XIX вв. сделали женскую рабочую силу конкурентоспособной на рынке труда:
 - а) более качественный человеческий капитал;
 - б) развитие машинного производства;
 - в) возможности использования малоквалифицированного труда;
 - г) востребованность специфических женских качеств, необходимых для построения системы эффективных внутрипроизводственных отношений.
3. Изменения в занятости женщин, сложившиеся в первой половине XX в.:
 - а) увеличение доли женщин в численности экономически активного населения;
 - б) увеличение доли женщин в численности рабочей силы в рамках первичного рынка труда;
 - в) преобладание женской занятости в сфере стенографии и машинописи;
 - г) появление самозанятости в рамках частного бизнеса;
 - д) появление новой женской профессии — медицинская сестра.
4. Особенности, соответствующие женской занятости, выступающей в форме общественного организованного наемного труда во второй половине XIX — первой половине XX в.:
 - а) оплачиваемый отпуск;
 - б) дискриминация в оплате труда;
 - в) существенное расширение занятости замужних женщин;
 - г) преимущественно занятость среди незамужних женщин.
5. Изменения в модели женской занятости, которые произошли в последней четверти XX в.:
 - а) тенденция роста уровня профессиональной квалификации работающих женщин;

- б) повышение уровня образования женщин, занятых на рынке труда;
 - в) отсутствие модели «работающая мама»;
 - г) появление определенной унификации трудовых ролей женщин и мужчин;
 - д) модель «работающая мама» сформировалась только на внутрифирменном рынке труда.
6. Положение, согласно которому модифицированный тип занятости в условиях постиндустриальной экономики все чаще выбирают мужчины:
- а) необходимость сохранения фонда «здоровье»;
 - б) состояние рынка труда;
 - в) стирание граней между традиционно мужскими и женскими сферами занятости;
 - г) влияние эффекта замещения на предложение труда.
7. Феномен «тихой революции в мировом масштабе» характеризуется:
- а) превращением женщин в типично информационного работника;
 - б) становлением женского предпринимательства;
 - в) формированием процесса взаимозаменяемости мужчин и женщин в сфере управленческого труда;
 - г) заменой американской модели занятости женщин моделью «работающая мама».
8. Состояние женского предпринимательства в России на этапе перехода к современной рыночной экономике характеризуется следующими положениями:
- а) использование мужского стиля управления;
 - б) ориентация женского предпринимательства в основном на сферу услуг;
 - в) заметный рост числа крупных компаний, возглавляемых женщинами;
 - г) сдерживание развития женского предпринимательства в силу особенностей российской экономической жизни и деловой культуры.
9. «Стеклянный потолок» — метафора, выражающая факт ограничения карьерного роста женщин. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

10. Личное услужение (домашняя прислуга) — это форма женского наемного труда, характерная для доиндустриальной стадии экономики. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
11. Общественно организованный наемный труд женщин сложился на основе развития машинного производства в середине XX в. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
12. Американская модель женской занятости, популярная в середине XX в., является эффективной, поскольку позволяет сохранять высокий уровень профессионализма. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
13. В последней четверти XX в. увеличивается удельный вес женщин в таких видах деятельности, которые требовали высокого уровня специальной подготовки. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
14. В условиях постиндустриальной экономики в сфере управленческого труда женщин, как правило, «дополняют» мужчины. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
15. Согласно гипотезе Дж. Нэсбитта и П. Эбурдина мужчина является типично промышленным работником, деятельность которого «дополняется» деятельностью женщин. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.* Сфера услуг: экономика : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Герей Ж.Г.* Женщины в сфере управления / Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. М. : Аспект Пресс, 1995.

3. *Примо Н.* Гендерные проблемы в информационном обществе : пер. с англ. СПб. : Юнеско, 2004.
4. *Молевич Е.* Женская занятость в развитых индустриальных странах // Человек и труд. 1997. № 3.
5. *Эренберг Р. Дж., Смит Р.С.* Современная экономика труда. Теория и государственная политика. М. : Изд-во МГУ, 1996.

Дополнительная литература

1. *Барлукова С.Ю.* И снова о женском предпринимательстве // Социологические исследования. 2008. № 5.
2. *Долгорукова И.В., Колесникова А.К.* Аз...Буки... леди // Российское предпринимательство. 2004. № 3.
3. *Коровкин А.Г., Королев И.Б.* Взаимосвязь динамики рабочих мест и рабочей силы в России : гендерные особенности // Проблемы прогнозирования. 2006. № 6.
4. *Мак Е.В.* Структурные особенности безработицы в США // Труд за рубежом. 2008. № 11.
5. *Мальцева И.О., Роцин С.Ю.* Гендерная сегрегация и трудовая мобильность на российском рынке труда. М. : ИД ГУ ВШЭ, 2006.
6. *Новоселова Е.* Стеклоплатный потолок. Есть ли в России дискриминация по половому признаку? // Российская газета. 2008. 24 октября.
7. *Пащенко С.В.* Гендерное равноправие в России : этапы развития // Современное производство. 2006. № 10.
8. *Словцова И.В.* Этим надо воспользоваться! Гендерные различия в стилях управления. М. : Вершина, 2002.
9. *Усачев В.И.* Гендерные и возрастные особенности занятости населения в России // Народонаселение. 2007. № 1.
10. *Чернобровкина А.* Гендерные аспекты менеджмента: женщины и мужчины — руководители // Кадровик. 2005. № 11.
11. *Чун Чже Вон.* Гендерный аспект на рынке труда России в условиях глобализации // Государственная служба. 2007. № 2.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы						
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
1	б	в	а, д	в	а, б	б, в	а, в, д
2	б, г, д	в, д	б	б, г	б	а, в, г	б, в
3	а, д	б	в	а, в, г	а, д	а, в	а, г
4	б, г	в	а, в, д	а, г, д	б, г, д	б	б, г

Номер теста	Номер темы						
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
5	б, г, д	а, в	а, в	а, в	а, в, г	в	а, б, г
6	в, г	б, г	а, б	б, в, д, е	а, в, г	а, в	в
7	а, в, д, е	а, в, д	б	а, в	б, в	б	б
8	а, в	а, в, г	б	а, г, д	б	в, г	б, г
9	в	а, в, д	б	а	а	б	а
10	а	б, в	а	б	б	а	а
11	б, г	а	б	б	б	б	б
12	а	а	в	б	а	б	б
13	б	б	г	б	б	а	а
14	а	б	г	а	а	а	б
15	а	а		а	б		б
16	б	а					
17	б	а					
18	а	б					
19		а					
20		б					
21		а					

ЧАСТЬ II

СФЕРА УСЛУГ: МЕНЕДЖМЕНТ

4.1. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ, ОСОБЕННОСТИ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Менеджмент сферы услуг в экономической науке. Основные особенности и составные части менеджмента в сфере услуг. Особенности менеджмента социальной сферы.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Смена парадигм управления в XX—XXI вв.
2. Значение управления организациями для рыночных преобразований в России.
3. Кастомизация в современной экономике.
4. Состояние и основные проблемы развития сферы услуг. Необходимость управления сервисной деятельностью.
5. Сущность и основные элементы сервисного менеджмента.
6. Характеристики услуг и их влияние на систему менеджмента.
7. Стратегические элементы сервисного менеджмента.
8. Особенности менеджмента социальной сферы.
9. Менеджмент в сфере услуг: основные проблемы, пути и практический опыт их решения.

Практические задания

1. Сделайте выборку из литературы нескольких определений сервисного менеджмента, предлагаемых разными авторами. Опишите, что объединяет эти определения, в чем состоят различия между ними. Сформулируйте собственное определение.
2. Приведите пример сервисной организации, ориентированной на клиента. Поясните, как проявляется такая ориентация. Выясните, в чем состоят конкурентные преимущества данной клиентоориентированной организации.

1. Куликов Ю.А. Инструменты управления организациями сферы услуг // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 6.

Вопросы для анализа

1. Автор утверждает, что в специальной литературе до сих пор нет единого общепринятого определения понятия «услуга». Так ли это? Аргументируйте свой ответ.
 2. В чем, по мнению автора, состоит парадокс услуги?
 3. Каковы основные отличия услуги от товара, приведенные в статье? Назовите, если возможно, другие отличия.
 4. Что автор называет системой внутреннего маркетинга?
 5. Что представляет собой модель услуг Дж. Ратмела, приведенная в статье? Как в этой модели отражается устранение последовательности функций менеджмента и маркетинга?
 6. В чем состоит суть модели «обслуживание в действии»? Что является основным элементом модели? Благодаря чему данная модель получила широкое международное признание?
 7. Почему затруднена практическая реализация внутреннего маркетинга в сфере услуг?
 8. Какое значение для управления организациями сферы услуг автор статьи придает удовлетворенности персонала своим трудом?
2. Балаева О., Предводителяева М. Управление мощностью организаций сферы услуг // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 3.

Вопросы для анализа

1. Что, по мнению авторов статьи, является предметом изучения сервисного менеджмента? Какая предпосылка лежит в основе этого научного направления?
2. В чем состоит значение задачи управления мощностью сервисной организации? Почему она становится одной из важнейших?
3. Что понимается под мощностью сервисной организации? На основе каких ресурсов она определяется?
4. Можно ли, по мнению авторов, отождествлять управление мощностью сервисной организации с управлением мощностью промышленного предприятия? Согласны ли вы с этим мнением?
5. В чем состоят особенности управления мощностью сервисной организации? Как связаны они со свойствами услуг?

6. Назовите два основных подхода к управлению мощностью сервисной организации? В чем состоят их отличия?
7. Какую роль в принятии решений о планируемой мощности сервисной организации играет этап апробирования услуги? Как моделирование гиперреальности позволяет информировать потребителей о наборе предлагаемых услуг?
8. Как в принятии решений о планируемом уровне мощности сервисной организации используются модели массового обслуживания?
9. В чем состоит подход, называемый «виртуальными очередями»?
10. Могут ли подходы, предлагаемые авторами, для управления мощностью сервисных организаций, использоваться в сервисных подразделениях промышленных организаций?

Творческие задания

1. Покажите на примере конкретной сервисной организации, как в ее деятельности отражаются особенности услуг (неосязаемость, несохраняемость и т.п.). Определите, какая особенность в наибольшей степени требует применения особых подходов к управлению организацией?
2. На примере конкретной фирмы, оказывающей услуги, рассмотрите причины недостаточно высокого (низкого) качества обслуживания клиентов. Какие действия должны предпринимать менеджеры для эффективного управления качеством услуг? Дайте подробное обоснование ваших предложений.
3. Проанализируйте на примере конкретной организации, работающей в сфере услуг, проблемы в области управления производительностью. Выявите имеющиеся в организации возможности повышения производительности труда персонала. Разработайте конкретные предложения, направленные на повышение производительности труда в организации, обоснуйте их соответствующими расчетами.

Темы для докладов и рефератов

1. Менеджмент сферы услуг и его место в экономической науке.
2. Новая парадигма управления в постиндустриальном обществе. Сущность и основные элементы сервисного менеджмента.
3. Управление качеством и производительностью в системе менеджмента в сфере услуг.

4. Разработка рыночной стратегии в контексте основных элементов сервисного менеджмента.
5. Основные проблемы менеджмента в сфере услуг: теоретический аспект и практический опыт решения.

Тесты

1. Когда менеджмент стал формироваться как наука?
 - а) в середине XIX в.;
 - б) в конце XIX в.;
 - в) в начале XX в.
2. На чем основаны традиционные принципы менеджмента в духе Адама Смита и «научного управления»?
 - а) на специализации и разделении труда;
 - б) на интенсификации производства;
 - в) на маркетинговых исследованиях.
3. Является ли сервисный менеджмент обособленной теорией управления?
 - а) нет, это концепция управления, приспособленная к современной конкурентной ситуации;
 - б) да, это самостоятельная теория управления;
 - в) это сочетание производственного и потребительского менеджмента.
4. Могут ли предоставляться услуги производственными предприятиями?
 - а) нет;
 - б) да;
 - в) могут, но в редких случаях.
5. При разработке системы менеджмента в сфере услуг необходимо учитывать:
 - а) владение работниками навыками общения;
 - б) влияние курса доллара;
 - в) экономическую формацию.
6. Какова степень вовлеченности клиента в процесс обслуживания в здравоохранении?
 - а) низкая;
 - б) средняя;
 - в) очень высокая.

7. Организации, осуществляющие деятельность в социальной сфере, носят, как правило:
 - а) некоммерческий характер;
 - б) коммерческий характер.
8. Могут ли некоммерческие организации иметь в качестве учредителей и вкладчиков государственные органы?
 - а) нет;
 - б) да;
 - в) да, но исключительно в редких случаях.
9. Могут ли иметь льготы по налогам организации, работающие в социальной сфере?
 - а) да;
 - б) нет.
10. Как по-иному называется управление организациями?
 - а) маркетинг;
 - б) аутсорсинг;
 - в) менеджмент;
 - г) франчайзинг.
11. Когда зародился менеджмент как практическая деятельность?
 - а) около семи тысяч лет тому назад;
 - б) около пяти тысяч лет тому назад;
 - в) около трех тысяч лет тому назад;
 - г) около полувека тому назад.
12. Когда было введено в научный и практический оборот понятие «сервисный менеджмент»?
 - а) в конце 90-х гг. XX в.;
 - б) в начале 80-х гг. XX в.;
 - в) в начале XXI в.
13. Каков главный фактор успеха сервисного предприятия?
 - а) способность удовлетворять запросы клиентов;
 - б) осуществление платного обслуживания;
 - в) снижение издержек.
14. Какая зависимость существует между ростом доходов населения и повышением спроса на различные услуги?
 - а) прямая;
 - б) обратная;
 - в) нет зависимости.

15. Что из перечисленного необходимо принимать во внимание прежде всего при разработке системы предоставления услуг, а следовательно, и системы менеджмента в сфере услуг?
- а) сложность измерения качества услуг;
 - б) расчет производственных мощностей фирмы по среднему уровню спроса;
 - в) преобладание крупных предприятий в сфере услуг.
16. К чему приводит гетерогенность услуг?
- а) к затруднению стандартизации услуг;
 - б) к возрастанию стоимости услуг;
 - в) к возможности предоставления услуг всем.
17. Могут ли некоммерческие организации осуществлять коммерческую деятельность?
- а) нет;
 - б) могут;
 - в) только определенные виды коммерческой деятельности.
18. Могут ли некоммерческие организации в качестве юридических лиц быть учредителями коммерческих предприятий?
- а) могут;
 - б) не могут.
19. Существует ли необходимость государственного регулирования в социальной сфере?
- а) нет;
 - б) да;
 - в) в исключительных случаях.
20. В чьих руках должны находиться такие экономические рычаги, как ценообразование и налогообложение организаций социальной сферы?
- а) в руках отдельных предпринимателей;
 - б) производственных структур;
 - в) у государства.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Гордин В.Э., Сушинская Е.В. Менеджмент в сфере услуг. СПб. : Бизнес-пресса, 2007.
2. Романович Ж.А., Калачев С.Л. Сервисная деятельность : учебник / под общ. ред. проф. Ж.А. Романовича М. : Дашков и К°, 2008.

3. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. Голова О.Б. Менеджмент туризма: практический курс : учеб.-метод. пособие. М. : Финансы и статистика, 2007.
2. Грибов В.Д., Леонов А.Л. Экономика предприятия сервиса : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2006.
3. Косолапов А.Б. Менеджмент в туристической фирме. М. : КНОРУС, 2007.
4. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. М. : Вильямс, 2005.
5. Предводителева М., Балаева О. Управление организациями сферы услуг: формирование сервисной системы // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 8.
6. Николайчук Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб. : Питер, 2005.
7. Саак А.В., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2007.
8. Сфера услуг: проблемы и перспективы развития : в 4 т. / под ред. Ю.П. Свириденко. М., 2001.
9. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. М. : ЮНИТИ, 2008.
10. Хаксевер К., Рендер Б., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / под ред. В.В. Кулибановой. СПб. : Питер, 2002.
11. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник. СПб. : Лань, 2004.

4.2. ЦЕЛЕПОСТАНОВКА И ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ

Планирование: сущность, назначение и составные элементы. Особенности и задачи планирования на предприятиях сферы услуг. Прогнозирование и его назначение. Цели организации в сфере услуг: их функции и классификации. Миссия и философия организации, предоставляющей услуги. Стратегические, тактические, оперативные и операционные цели. Дерево целей организации. Принципы эффективной целепостановки.

Виды планирования услуг и их классификации. Стратегическое и текущее планирование. Факторы, влияющие на состав и структуру планов в организации. Принципы, этапы и методы планирования в отраслях сферы услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Планирование как одна из основных функций менеджмента организации. Роль и значение планирования в системе управления предприятиями сферы услуг.
2. Особенности и основные задачи планирования. Подходы к решению задач планирования в сфере услуг.
3. Цели в деятельности организаций сферы услуг и главные функции.
4. Виды целей, ставящихся в организациях, и их назначение. Основные классификации целей.
5. Дерево целей организации. Его значение в планировании деятельности организации.
6. Причины вероятностного характера планирования деятельности и трудностей выбора плановых показателей в сфере услуг.
7. Прогнозирование и его роль в планировании деятельности организаций, работающих в сфере услуг.
8. Миссия организации и ее основные составляющие для организаций сферы услуг.
9. Виды и методы планирования в сфере услуг.

Практические задания

1. Сфера услуг характеризуется многообразием результатов деятельности организаций. Выберите показатель, характеризующий общий объем оказываемых услуг, для планирования деятельности:
 - стоматологической клиники;
 - средней общеобразовательной школы;
 - службы такси;
 - спортивно-туристической базы.
2. Составьте перечень показателей, прогноз которых важен для планирования деятельности:
 - детского дошкольного учреждения;
 - городского парка развлечений;
 - финансово-кредитной организации;
 - оператора мобильной связи.
3. Сформулируйте варианты миссий для:
 - местного государственного университета;
 - муниципальной организации, занимающейся автомобильными пассажирскими перевозками;
 - детской спортивной школы;
 - крупного салона красоты;
 - региональной энергетической компании.

4. Проанализируйте процесс планирования оказания услуг в конкретной организации. Оцените степень учета в этом процессе принципов эффективной целепостановки. Выявите возможные проблемы, связанные с недостаточным качеством целепостановки в рассматриваемой организации.

Статьи для анализа

1. *Малыгина Е.Н.* Методика формирования комплексной стратегии развития вуза — лидера регионального рынка образовательных услуг // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 3.

Вопросы для анализа

1. Каковы основные цели высшего учебного заведения, по мнению автора статьи, в деятельности на рынке образовательных услуг? Согласны ли вы с автором?
 2. Для каких подразделений вуза автор предлагает прежде всего ставить стратегические цели?
 3. Насколько полно характеризуют развитие вуза приведенные в статье показатели и критерии деятельности подразделений?
 4. Как вы оцениваете разработанный автором подход к планированию повышения квалификации профессорско-преподавательского состава вуза? В чем состоит новизна этого подхода?
 5. Каким образом автор формализует процесс разработки стратегии развития вуза? В какой степени такой подход, по вашему мнению, можно реализовать на практике?
2. *Перекрестенко К.Э.* Повышение роли планирования в современных условиях // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия Экономика. 2007. Вып. 5 (18).

Вопросы для анализа

1. Чем автор определяет значимость планирования для предпринимательской деятельности? Имеют ли силу аргументы автора применительно к сфере услуг?
2. Согласны ли вы с мнением автора относительно роли планирования в современных условиях?
3. В чем проявляется значимость бизнес-плана?
4. Какое значение автор статьи придает планированию в ценообразовании?
5. Для чего проводится планирование трудовых ресурсов? Каким образом осуществляется такое планирование? Осуществимо ли планирование персонала в сфере услуг?

6. Что представляет собой планирование внешнеэкономической деятельности?
7. Какое значение имеет финансовое планирование? В чем проявляется связь финансового и производственного планирования?
8. Какие аспекты планирования, помимо упомянутых автором в статье, вы считаете важными для деятельности предприятий сферы услуг?

Творческие задания

1. Постройте дерево целей для известной вам небольшой местной организации, работающей в сфере услуг. Предусмотрите наличие стратегического, тактического и оперативного уровней целей.
2. Рассмотрите деятельность организации, где процесс планирования осуществляется на основе опытных (адаптационных) методов. Определите перечень исходных данных, необходимых для планирования деятельности организации на месяц (неделю, день) и учитывающих возможные изменения во внутренней и внешней среде. Составьте схему расчетов основных плановых показателей.

Темы для докладов и рефератов

1. Организационные цели: сущность, основные функции и типы.
2. Управление процессом постановки целей.
3. Стратегическое планирование в сфере услуг.
4. Управление процессом планирования.
5. Тактическое и оперативное планирование на предприятиях сферы услуг.
6. Планирование бизнес-портфеля организации.
7. Планирование непредвиденного в деятельности организации.
8. Использование управления по целям (МВО) в деятельности организаций сферы услуг.

Тесты

1. Какую подфункцию выделяют в рамках функции планирования?
 - а) контроллинг;
 - б) прогнозирование;
 - в) организация;
 - г) стимулирование.
2. Как называется каждый элемент серии непрерывных и взаимосвязанных действий по управлению организацией?

- а) управленческая функция;
 - б) прогнозирование;
 - в) стратегическое планирование;
 - г) подразделение.
3. Как называется документ, в котором формулируются конечные и промежуточные цели деятельности организации и ее подразделений, а также методы и сроки достижения этих целей?
- а) устав;
 - б) учредительный договор;
 - в) план;
 - г) контракт.
4. Какие подфункции выделяют в рамках функции планирования?
- а) целепостановка и мотивирование;
 - б) прогнозирование и стимулирование;
 - в) мотивирование и организация;
 - г) целепостановка и прогнозирование.
5. В чем состоит основное назначение целей, которые ставятся на предприятиях сферы услуг?
- а) разработка планов разных уровней;
 - б) работа с налоговыми органами;
 - в) создание имиджа компании;
 - г) реклама.
6. Каких вопросов касаются стратегические цели организации, которые ставятся менеджерами высшего уровня?
- а) текущих вопросов деятельности предприятия;
 - б) конкретных вопросов развития предприятий;
 - в) важнейших общих вопросов;
 - г) вопросов производительности оборудования.
7. На каких уровнях осуществляется текущее планирование?
- а) на тактическом и стратегическом;
 - б) тактическом и оперативном;
 - в) оперативном и стратегическом;
 - г) стратегическом, тактическом и оперативном.
8. Выбор средств для достижения намеченных общих целей фирмы — это основная задача:
- а) стратегического и тактического планирования;
 - б) оперативного планирования;
 - в) оперативного и стратегического планирования;

- г) тактического планирования;
 - д) стратегического планирования.
9. На какой временной период ориентируется долгосрочное планирование?
- а) от 1 года до 3 лет;
 - б) от 3 до 5 лет;
 - в) от 5 до 10 лет;
 - г) свыше 10 лет;
 - д) зависит от уровня планов.
10. Что подразумевает ресурсное планирование?
- а) расчет материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
 - б) расчет материальных и финансовых ресурсов;
 - в) расчет финансовых и трудовых ресурсов;
 - г) расчет трудовых и материальных ресурсов.
11. В чем состоит важная составляющая ресурсного планирования?
- а) в учете оплаты труда;
 - б) измерении остатков материалов на складах;
 - в) разработке ценовой политики;
 - г) контроле за расходом сырья и материалов.
12. Какие факторы влияют на состав и структуру планов организации, работающей в сфере услуг?
- а) состояние рынка труда в регионе;
 - б) политическая стабильность в стране;
 - в) направление деятельности и состав предоставляемых услуг.
13. Как называется первый этап процесса планирования?
- а) реализация планового решения;
 - б) корректировка планового решения;
 - в) разработка плана;
 - г) постановка задачи.
14. Если планирование представить как трехэтапный процесс, то на каком этапе формируются возможные варианты решений?
- а) на первом;
 - б) втором;
 - в) третьем;
 - г) втором и третьем.
15. Если планирование представить как трехэтапный процесс, то на каком этапе выявляется и анализируется проблема, связанная с оказанием услуг?

- а) на первом;
 - б) втором;
 - в) третьем;
 - г) втором и третьем.
16. Планирование как одна из основных функций менеджмента представляет собой:
- а) эффективное функционирование и развитие организации в текущем периоде;
 - б) процесс поиска поставщиков ресурсов;
 - в) процесс определения целей и путей их достижения;
 - г) процесс повышения заработной платы сотрудникам.
17. Как называется научно обоснованное предвидение возможных направлений развития организации, базирующееся на имеющихся практических данных и на предположениях относительно динамики развития объектов или процессов?
- а) планирование;
 - б) прогнозирование;
 - в) бизнес-планирование;
 - г) распределение ресурсов.
18. Какие задачи призвано решать прогнозирование?
- а) изучение экономического состояния страны;
 - б) изучение конкурентов;
 - в) сегментирование рынка;
 - г) научное предвидение будущего на основе выявленных тенденций и закономерностей развития.
19. Стратегическое планирование включает определение:
- а) системы целей предприятия;
 - б) системы оперативных задач предприятия;
 - в) налоговой системы;
 - г) формы учета затрат.
20. Как называется планирование в сфере услуг, которое заключается в формировании планов развития фирмы и разработке мероприятий по обновлению ассортимента?
- а) календарное;
 - б) оперативное;
 - в) номенклатурно-тематическое.
21. Как называется планирование в сфере услуг, которое определяет объемы работ, загрузки подразделений и исполнителей и распределение работ по периодам?

- а) календарное;
 - б) оперативное;
 - в) номенклатурно-тематическое.
22. Какие факторы не влияют на состав и структуру планов организации, работающей в сфере услуг?
- а) технологическая структура предприятия;
 - б) направление деятельности и состав предоставляемых услуг;
 - в) местоположение организации.
23. Как называется принцип планирования, где эффект от использования плана предоставления услуги должен превышать затраты на составление этого плана?
- а) гибкость;
 - б) приоритетность;
 - в) экономичность;
 - г) затратность.
24. Что из перечисленного относится к методам планирования?
- а) нормативные;
 - б) математические;
 - в) нормальные;
 - г) психологические.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Вильямс, 2008.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент : учебник. М. : Экономика, 1998.
3. *Веснин В.Р.* Менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2007.
4. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2006.

Дополнительная литература

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы : учебно-метод. пособие / Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. М. : Финансы и статистика, 1997.
2. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала. М. : Сувенир, 1993.
3. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2003.
4. *Крылова Г.Д., Соколова М.И.* Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
5. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг. М. : Дело и Сервис, 1999.

6. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. СПб. : Питер, 2007.
7. Верхов Г.В., Максимов А.В., Платонов Н.А., Комаров Н.М. Менеджмент сервиса бытовой и офисной техники. М. : Дело и сервис, 2005.
8. Грибов В.Д., Леонов А.Л. Экономика предприятия сервиса. М. : КНОРУС, 2006.
9. Гостенина Т.Н. Особенности развития гостиничного бизнеса // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. 2005. № 3.

4.3. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

Необходимость организационной деятельности в системе менеджмента. Организационный процесс. Организационные отношения и их особенности в сфере услуг. Сложность формирования общих подходов к организационным отношениям в сфере услуг и ее причины.

Структура организации и ее основные свойства. Разделение труда на предприятиях сферы услуг. Департаментализация, ее виды и направления использования в сфере услуг. Основные характеристики организационных структур: сложность, формализация, централизация.

Механистический и органический типы организационных структур, их характеристики и условия эффективного использования. Основные формы организационных структур в сфере услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Особенности организационной деятельности и организационных отношений на предприятиях сферы услуг.
2. Примеры разделения труда в сфере услуг.
3. Способы департаментализации работ в сфере услуг. Причины использования нескольких способов департаментализации на отдельных предприятиях.
4. Основные свойства и характеристики организационных структур.
5. Сложность организационных структур. Примеры предприятий сферы услуг, имеющие организационные структуры различной сложности.
6. Централизация и децентрализация в организационных структурах. Примеры предприятий сферы услуг, имеющие организационные структуры с различными уровнями централизации.

7. Механистические и органические структуры. Примеры предприятий сферы услуг, построенных на основе механистических и органических структур.
8. Причины использования различных форм организационных структур в сфере услуг.
9. Особенности, преимущества и недостатки простой формы организационной структуры в сфере услуг. Направления преобразования простой формы структуры при росте организации.

Практические задания

1. Составьте схему организационной структуры какого-либо предприятия, работающей в сфере услуг. Определите:
 - к какому типу относится рассматриваемая структура;
 - какие способы департаментализации использованы при создании структуры;
 - в чем состоит горизонтальное и вертикальное разделение труда в данной организации;
 - каковы преимущества и недостатки такой структуры;
 - возможно ли обеспечение эффективной и результативной работы организации, имеющей рассматриваемую структуру, при увеличении ее размеров и расширении деятельности;
 - способна ли данная структура сохранять свою работоспособность при усилении динамичности внешней среды;
 - каковы перспективные направления изменения рассматриваемой организационной структуры.
2. Ознакомьтесь с организационной структурой вашего учебного заведения. Изучите состав подразделений, их цели и задачи. Определите, какие способы департаментализации в ней использовались. Распределите подразделения учебного заведения на три группы: непосредственно работающие с обучаемыми, частично работающие с ними, не работающие с обучаемыми. Оцените целесообразность и возможность изменения организационной структуры по матричному типу.
3. Рассмотрите несколько известных вам организаций разных размеров, предоставляющих услуги в вашей местности (операторы мобильной связи, почтовая служба, учреждения здравоохранения и образования, финансово-кредитные и транспортные организации, учреждения культуры и т.п.). Проанализируйте способы их структурного построения. Выявите наиболее и наименее распространенные способы департаментализации и типы организацион-

ных структур. Объясните сложившуюся ситуацию. Выясните, связана ли степень успешности деятельности организаций со способом построения их структуры. Опишите возможные направления изменения организационных структур. Поясните, какие обстоятельства вызывают такие изменения.

Статья для анализа

Литвинов Ф.И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 2.

Вопросы для анализа

1. Что, по мнению автора статьи, является объективными предпосылками необходимости изменения систем управления современной предпринимательской деятельностью? Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2. К чему привело копирование в нашей стране в начале 1990-х годов принципиально устаревших западных организационных структур управления? Как последствия такого копирования проявились в сфере услуг?
3. Какую научную посылку вводит автор статьи для анализа изменений целевых установок фирмы?
4. На чем автор основывает утверждение о том, что «существующие и используемые концепции маркетинговой деятельности не в полной мере соответствуют перспективным потребностям предпринимательства»?
5. В чем, по мнению автора, проявляется ущербность моделирования структур управления на нескольких уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном? Каковы преимущества моделирования на двух уровнях: стратегическом и текущем?
6. Какова причина коренных противоречий отдела маркетинга и других функциональных подразделений — производственного, финансового, научного, кадрового и др. — на современных отечественных предприятиях? Существуют ли такие противоречия на предприятиях сферы услуг? Приведите примеры.
7. В чем состоят преимущества новой организационной структуры — товарной? Приемлема ли такая структура в сфере услуг?

Творческие задания

1. Вы — руководитель создаваемой организации «Чистый дом и офис». Основное направление работы фирмы — предоставление

услуг организациям и населению по уборке окружающего пространства. Составьте схему организационной структуры фирмы, учитывая следующие обстоятельства.

В обязанности и права главного руководителя фирмы предполагается включить распоряжение ресурсами организации, осуществление подбора, приема и увольнения работников (в дальнейшем планируется создание кадровой службы), стратегическое планирование, координирование деятельности управленческого персонала. В структуре должна быть предусмотрена должность, предполагающая работы по финансовой и бухгалтерской отчетности. Важным подразделением фирмы должен стать отдел продаж (другой вариант названия — отдел по работе с клиентами). Основная цель отдела — привлечение клиентов.

В компании должен быть человек, полностью отвечающий за производственные вопросы — планирование и оказание клининговых услуг. Кроме того, он будет организовывать централизованную закупку расходных материалов и доставку их на объекты, обслуживание и ремонт уборочной техники.

Уборка помещений будет осуществляться бригадами. В каждой бригаде должен быть бригадир. Бригадиры отвечают за качество уборки и отчитываются о выполнении заказов перед вышестоящим руководителем.

В организации предполагается наличие вспомогательных работников или служб. Они нужны для доставки расходных материалов и, возможно, работников на объекты, для учета и обслуживания материальных запасов и т.п.

Стратегия создаваемой фирмы предполагает постоянный рост объема и ассортимента предоставляемых услуг. Поэтому проектируемая структура не должна становиться препятствием для такого роста.

2. Рассмотрите организацию среднего размера, работающую в сфере услуг и имеющую функциональную организационную структуру. Постройте схему существующей структуры.

Оцените пределы возможного роста этой фирмы без модификации структуры. Предположите необходимость перехода к дивизиональной структуре. Определите, по какому принципу (продуктовому, территориальному и т.п.) целесообразно выделять крупные подразделения (дивизионы) фирмы.

Постройте схему модифицированной структуры фирмы. Сформулируйте цели и задачи каждого подразделения. Опишите функциональные обязанности и полномочия основных должностей в организации.

Конкретная ситуация

СОЦ «Инициатива» — организационная структура

Социально-образовательный центр «Инициатива» является негосударственным образовательным учреждением дополнительного образования. В СОЦ использована простая двухуровневая линейная организационная структура. Все сотрудники центра подчиняются непосредственно его директору (рис. 4.1). Состав преподавателей является переменным — десять человек работают на постоянной основе, а при необходимости, особенно в каникулярное время, на работу принимаются внештатные педагоги.

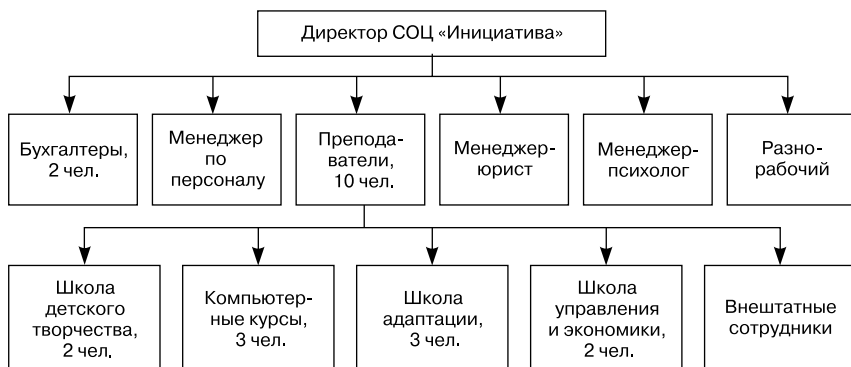


Рис. 4.1. Организационная структура СОЦ «Инициатива»

Социально-образовательный центр ищет новые пути развития организации. Основными задачами центра на ближайшие годы являются:

- введение новых видов услуг (кружок изобразительного искусства, музыкальный и шахматный кружки, хореографическая и театральная студии, курсы компьютерного дизайна и т.п.);
- привлечение новых клиентов;
- усиление конкурентных позиций на рынке образовательных услуг;
- увеличение числа рабочих мест;
- повышение прибыли организации.

Руководство центра осознает, что расширение деятельности приведет к росту расходов на аренду (приобретение) помещений, на заработную плату персонала и на организацию рабочих мест. Однако анализ рынка показывает, что дополнительные расходы будут окупаться достаточно быстро, поскольку в городе имеется большое число потенциаль-

ных клиентов, заинтересованных в дополнительном образовании для интеллектуального развития и повышения качества жизни. Очевидно, что такая окупаемость возможна только при эффективной структуре управления центра и рациональной организации рабочих процессов.

Существующая организационная структура тормозит развитие центра. Анализ работы директора показывает, что данный руководитель загружен управленческой работой полностью и практически не имеет резервов времени для решения новых задач. Расширение деятельности организации предполагает увеличение численности персонала, что делает практически невозможным продолжение практики прямого подчинения всех сотрудников директору СОЦ. Поставленные задачи требуют реструктуризации системы управления.

Прежде всего центру требуется введение должности «заместителя директора», что поможет путем передачи определенных полномочий снять с директора часть ответственности за продуктивную работу СОЦ и обеспечить эффективное руководство новыми услугами организации. Руководство центра предполагает, что на должность заместителя директора целесообразно принять сотрудника, уже работающего в центре. При этом он может совмещать свои прежние обязанности с работой заместителя директора. Расширение деятельности центра требует существенного увеличения и усложнения материальной базы СОЦ, что, в свою очередь, вызывает необходимость создания специальной хозяйственной службы для ее обслуживания и поддержания в работоспособном состоянии. Таким образом, простая линейная структура становится неприемлемой для развивающегося Социально-образовательного центра.

Задание к конкретной ситуации

Проанализировать существующую организационную структуру СОЦ «Инициатива», выявить ее основные недостатки; определить звенья структуры, требующие модификации при расширении перечня оказываемых центром услуг; выбрать наиболее подходящий для растущего центра вид организационной структуры; оценить целесообразность сохранения каждой должности в центре, обосновать необходимость введения новых должностей; при необходимости создания подразделений определить их сферу деятельности и состав решаемых задач; установить направления подчиненности для каждой должности в организации; оформить схему модифицированной организационной структуры Социально-образовательного центра.

Методические указания к заданию

Организационная структура является одним из основных инструментов управления организацией, суть которого состоит в распределе-

нии целей и задач организации между ее работниками и подразделениями. Структура отражает разделение труда по принятию и реализации управленческих решений, она представляет собой совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами организации. На основе структуры определяется состав, расположение отдельных элементов организации, устанавливаются четкие взаимосвязи между ними, распределяются права и ответственность.

При выборе нового типа организационной структуры следует принимать во внимание размер организации, динамику (стабильность) внешней среды, широту ассортимента оказываемых услуг, возможность формализации решаемых управленческих задач и другие факторы. В процессе проектирования структуры необходимо предусмотреть способы преодоления или минимизации воздействия недостатков, присущих выбранному типу структуры.

В рассматриваемой организации целесообразно исключить полное подчинение всех работников директору. Имеет смысл выделить в структуре центра два или три основных блока — например, педагогический, финансовый и хозяйственный, поручив ответственность за их функционирование различным людям. При преобразовании структуры в максимально возможной степени следует учитывать необходимость сохранения в коллективе центра преемственности работы и поддержания стабильности персонала.

Темы для докладов и рефератов

1. Организационные структуры в сервисной деятельности.
2. Стратегия и структура организации.
3. Организационные структуры в социально-культурном бизнесе.
4. Департаментализация и ее использование в сфере услуг.
5. Дивизиональные структуры в сфере услуг.
6. Матричные структуры и их использование в сфере услуг.
7. Разделение труда в сфере услуг.
8. Проектирование работ в туристическом бизнесе.
9. Организационные структуры в здравоохранении и образовании.

Тесты

1. Найдите правильный ответ. Организационный процесс в сфере услуг, как и в других видах деятельности, включает:
 - а) разработку системы учета затрат;
 - б) разработку иерархических связей между подразделениями;

- в) установление системы налогообложения на предприятии;
 - г) регламентацию отбора персонала.
2. Организационная структура на предприятиях сферы услуг должна:
- а) улучшать имидж организации;
 - б) давать представление об ассортименте предоставляемых услуг;
 - в) показывать, как обслуживаются клиенты;
 - г) создавать четкое представление о том, кто какие работы должен выполнять.
3. В основе любой организационной структуры лежит:
- а) разделение труда;
 - б) группировка производства;
 - в) анализ покупателей;
 - г) сегментация рынка.
4. Официально создаваемые группы людей, отвечающих за выполнение конкретного набора функций образуются в результате процесса:
- а) функционирования;
 - б) производства;
 - в) департаментализации;
 - г) предоставления услуг.
5. Как называется структура, тесно связанная не только с целями организации, но и со всеми происходящими в ней процессами?
- а) организационная;
 - б) функциональная;
 - в) дивизиональная;
 - г) технологическая.
6. Чем выше степень разделения труда, чем больше уровней имеется в организационной иерархии, чем более рассредоточены подразделения, тем
- а) легче применять инновации в производстве;
 - б) легче управлять персоналом;
 - в) труднее координировать деятельность работников;
 - г) труднее взаимодействовать с потребителями услуг.
7. Как называется структура, которая предполагает формирование в организации относительно замкнутых подразделений?
- а) организационная;
 - б) функциональная;
 - в) дивизиональная;
 - г) проектная.

8. Структура, основанная на группировке схожих или взаимосвязанных видов деятельности, называется:
- а) организационной;
 - б) функциональной;
 - в) дивизиональной;
 - г) матричной.
9. Организационные структуры в сфере сервиса представлены в основном:
- а) матричной формой;
 - б) балансовой формой;
 - в) нематериальной формой;
 - г) простой формой.
10. На каких предприятиях эффективна простая структура организации?
- а) на крупных;
 - б) средних;
 - в) малых;
 - г) крупных и средних.
11. Что из перечисленного является характерным признаком любой организации, в том числе и в сфере услуг?
- а) организационная структура;
 - б) местоположение;
 - в) размер офиса;
 - г) количество постоянных клиентов.
12. Как называется структура, которая представляет собой совокупность соотношений между уровнями управления и функциональными областями, построенная так, чтобы достичь целей организации?
- а) функциональная структура;
 - б) организационная структура;
 - в) маркетинговая структура;
 - г) технологическая структура.
13. Как называется совокупность действий, направленных на формирование организационной структуры, создание условий для ее функционирования и развития?
- а) функциональный процесс;
 - б) маркетинговый процесс;
 - в) организационный процесс;
 - г) персональный процесс.

14. Как называются отношения между людьми и условиями их деятельности, возникающие в результате организационного процесса?
- а) организационные отношения;
 - б) функциональные отношения;
 - в) маркетинговые отношения;
 - г) социальные отношения.
15. Организационный процесс в сфере услуг не включает:
- а) формирование рационального разделения труда;
 - б) формирование групп на основе взаимосвязанных видов работ;
 - в) создание подразделений внутри организации;
 - г) определение стоимости на услуги.
16. Какие два вида разделения труда существуют в организациях сферы обслуживания?
- а) прямое и вертикальное;
 - б) горизонтальное и вертикальное;
 - в) горизонтальное и прямое;
 - г) прямое и косвенное.
17. Как называется вид разделения труда, связанный с выделением функциональных областей или этапов, последовательная реализация которых превращает исходные ресурсы в конечную услугу?
- а) прямой;
 - б) вертикальный;
 - в) горизонтальный;
 - г) косвенный.
18. Как называется вид разделения труда, связанный с выделением управленческого труда и возникновением уровней управления?
- а) прямой;
 - б) вертикальный;
 - в) горизонтальный;
 - г) косвенный.
19. Как называется процесс объединения работ в соответствии с каким-либо логическим принципом?
- а) менеджмент;
 - б) маркетинг;
 - в) сегментирование;
 - г) департаментализация.
20. Как называется принцип департаментализации, который используется в тех случаях, когда по экономическим или технологичес-

ким причинам введение обычного рабочего дня при оказании услуг невозможно или нецелесообразно?

- а) функциональный;
 - б) временной;
 - в) количественный;
 - г) территориальный.
21. Организационная структура не осуществляет интеграцию:
- а) вертикального и горизонтального разделения труда;
 - б) профессионально-квалификационного и функционального разделения труда;
 - в) вертикального и функционального разделения труда;
 - г) механического и функционального разделения труда.
22. Уровень формализации процесса оказания услуг показывает:
- а) как работать с клиентом;
 - б) в какой степени организация в ходе деятельности основывается на правилах и процедурах;
 - в) где осуществлять процесс продажи;
 - г) как оплачивается труд работников.
23. Какой тип организации воплощает в себе классические принципы управления?
- а) механистический;
 - б) матричный;
 - в) дивизиональный;
 - г) проектный.
24. Органический тип организации представляет собой:
- а) полную противоположность механистическому;
 - б) аналог механистического;
 - в) реализацию классических принципов управления;
 - г) жесткую, бюрократическую структуру.
25. В сфере услуг функционируют организации, использующие:
- а) только механистический подход к управлению;
 - б) только органический подход к управлению;
 - в) и механистический, и органический подход к управлению.
26. Какой формой представлен механистический тип структур в сфере обслуживания? Указать все верные ответы:
- а) функциональной;
 - б) матричной;
 - в) вертикальной;
 - г) простой.

27. Какой способ департаментализации деятельности чаще всего применяется в сфере услуг, которая представлена в основном небольшими предприятиями?
- а) количественный;
 - б) функциональный;
 - в) вертикальный;
 - г) территориальный.
28. Как называются структуры, которые концентрируются на конечных результатах деятельности и в значительной степени ориентированы на потребности клиентов?
- а) горизонтальные;
 - б) функциональные;
 - в) дивизиональные;
 - г) простые.
29. Как называется структура, которая позволяет организации уделять конкретной услуге, территории или потребителю столько же внимания, сколько это удастся небольшой организации?
- а) дивизиональная;
 - б) функциональная;
 - в) горизонтальная;
 - г) простая.
30. Простые органические структуры наиболее распространены:
- а) в малом бизнесе;
 - б) среднем бизнесе;
 - в) крупном бизнесе.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Вильямс, 2008.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент : учебник. М. : Экономика, 2008.
3. *Веснин В.Р.* Менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2007.
4. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2006.

Дополнительная литература

1. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия. М. : ИНФРА-М, 1999.
2. *Гагарский В.А.* Совершенствование организационной структуры компании // Управление человеческим потенциалом. 2006. № 4.

3. *Гостенина Т.Н.* Особенности развития гостиничного бизнеса // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. 2005. № 3.
4. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. Л.А. Чудновского. М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998.
5. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2003.
6. *Ефремов В.С.* Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. № 7–8.
7. *Макаrenchенко М.А.* Взаимодействие организационной структуры и культуры фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2005. Серия 8. Менеджмент. Вып. 3.
8. *Михальски Т.* Услуги как стратегический выбор глобально действующих предприятий // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3.
9. *Попов С.* Эволюция организационных структур: от линейной к дивизиональной // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 6.
10. *Родионов А.М.* Формирование организационных структур управления предприятиями // Аспирант и соискатель. 2004. № 2.
11. *Шарафанова Е.* Организационная структура как инструмент управления персоналом: основные тенденции XX века // Персонал-Микс. 2002. № 3.
12. *Грибов В.Д., Леонов А.Л.* Экономика предприятия сервиса. М. : КНОРУС, 2006.

4.4. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ СЕРВИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Мотивация как функция менеджмента. Теоретические основы управления мотивацией и их практическое значение. Оплата труда персонала в коммерческих организациях сферы услуг. Особенности оплаты труда персонала бюджетных организаций. Социальная мотивация персонала.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Сущность мотивации персонала как функции менеджмента.
2. Теории трудовой мотивации, их классификация и практическое значение.
3. Сущность и направления практического применения содержательных теорий мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации и область их практического применения.

5. Подходы к мотивации и стимулированию труда персонала в различных отраслях сферы услуг.
6. Принципы, формы и системы оплаты труда персонала в предпринимательских структурах сферы услуг.
7. Особенности оплаты труда персонала бюджетных организаций и органов государственного управления.
8. Направления социальной мотивации персонала и их использование в практике сервисных организаций.
9. Проблема совершенствования мотивации и стимулирования персонала на предприятиях сферы услуг и пути ее решения.

Практические задания

1. Определите заработную плату продавцов магазина «Продукты» за месяц. В штате магазина пять продавцов: два продавца 2-го разряда, два — 3-го и один — 4-го.
В соответствии с Положением об оплате труда применяется оплата труда продавцов в процентах от объема реализации товаров. Фактический объем реализации товаров за месяц составил 425 тыс. руб., заработная плата продавцов установлена в размере 14,5% от объема реализации.
Коэффициенты трудового участия составили: продавца 4-го разряда — 1,3; одного продавца 3-го разряда — 1,2; второго продавца 3-го разряда — 0,95; одного продавца 2-го разряда — 1,12; второго продавца 2-го разряда — 1,05.
2. В компании «НТ-Инвест» пять отделов, руководители которых внесли существенный вклад в усиление конкурентных позиций фирмы. В компании принято при успешной работе увеличивать оплату труда руководителей в соответствии с темпами ее роста за предшествующий период. Но в отчетный период правление приняло решение о дополнительном поощрении руководителей из прибыли. На эти цели из нее было выделено 110 тыс. руб. Специальная комиссия оценила в баллах работу каждого отдела.

Отделы	Зарботная плата руководителя за январь, руб.	Зарботная плата руководителя за февраль, руб.	Баллы (сумма равна 100)
1	8 500	12 000	21
2	6 500	8 500	24
3	7 000	9 500	17
4	15 000	18 000	20
5	6 000	8 500	18

Определите заработную плату руководителя каждого отдела за март.

3. Определите заработную плату за месяц работников коммерческого отдела торговой фирмы: специалиста 1-й категории (месячный оклад 10 000 руб.) и специалиста 2-й категории (месячный оклад 8000 руб.).

Работники коммерческого отдела оплачиваются повременно. Кроме того, они премируются в зависимости от получаемых доходов торговой фирмы по коэффициенту участия в закупках товаров.

Доходы торговой фирмы за месяц составили: по продовольственным товарам — 400 тыс. руб., по непродовольственным — 700 тыс. руб. На премирование работников коммерческих служб направляется 5% доходов, получаемых от продажи продовольственных товаров, и 4% доходов от продажи непродовольственных товаров.

Коэффициент участия в закупках товаров специалиста 1-й категории — 1,2; специалиста 2-й категории — 1,1; всех работников коммерческого отдела — 5,4.

4. Определите заработную плату рабочего за месяц, если его труд оплачивается по сдельно-прогрессивной системе, при следующих условиях. Дневная норма выработки рабочего — 150 деталей, месячная — 3640. Фактически рабочий изготовил 4870 деталей. Разряд работы — 5. По действующему на данном предприятии Положению о сдельно-прогрессивной системе оплаты труда на всю продукцию, выработанную сверх исходной базы, установленной на уровне выполнения норм выработки на 105%, сдельные расценки увеличиваются в 1,8 раза.

Часовая тарифная ставка сдельщика 1-го разряда составляет 27,2 руб./час. Тарифный коэффициент 5-го разряда — 1,8.

5. Рассчитайте сдельную расценку на услугу и заработок работника за месяц при сдельно-премиальной системе оплаты труда.

Норма времени на выполнение услуги составляет 13,8 мин. Работник должен обслуживать 105 клиентов в день. В течение месяца он отработал 23 дня. Разряд работы — 4.

По действующему на данном предприятии Положению о премировании за выполнение планового задания работнику должна быть выплачена премия в размере 12%, а в случае перевыполнения плана за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,8% заработка по сдельным расценкам.

Фактически работник обслужил за день 145 клиентов.

Справочная информация: часовая тарифная ставка сдельщика 1-го разряда — 27,2 руб. / час; тарифный коэффициент 4-го разряда — 1,6.

6. Менеджеру малого предприятия установлен оклад в 15 000 руб. в месяц. Решено 50% оклада выплачивать менеджеру повременно, а из оставшихся денег рассчитать сдельную расценку в зависимости от динамики объема товарной продукции. Плановый объем товарной продукции на предприятии — 2 млн руб. Фактический объем товарной продукции составил 3 млн руб.
Определите величину оплаты труда менеджера за отчетный месяц.
7. Приведите примеры конкретных мотивационных программ, используемых на предприятиях сферы услуг. Оцените их эффективность.

Статьи для анализа

1. *Сосновский А., Гунн А.* Справедливая зарплата // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5.

Вопросы для анализа

1. В чем состоит суть грейдинговой системы оплаты труда?
 2. Какова область применения этой системы?
 3. Каковы основные этапы методики грейдирования?
 4. Какие факторы могут быть применены для оценки должностей?
 5. В чем преимущества системы грейдов по сравнению с тарифной системой?
 6. Каковы трудности и проблемы разработки и внедрения системы грейдирования?
2. *Измайлова М.* Мотивация трудовой деятельности: современные теории // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 7.

Вопросы для анализа

1. Проанализируйте историю развития теорий мотивации трудовой деятельности на основе информации, приведенной в статье. Сделайте соответствующие выводы.
2. Дайте характеристику рассмотренной в статье теории справедливости. Выразите и обоснуйте свое отношение к этой теории. Приведите примеры, подтверждающие действенность этой теории на практике.
3. Что представляют собой основные положения теории атрибуций и каковы возможности использования этой теории в практике менеджмента?
4. Объясните понятие «локус контроля». Выразите свою точку зрения на результаты исследований по поводу воздействия внешнего и внутреннего контроля на эффективность работы менеджеров.

5. Согласны ли вы с точкой зрения автора статьи о том, что существует определенная взаимосвязь между теорией атрибуции и организационным поведением? Объясните свою точку зрения.
 6. В чем суть концепции самооффективности? Приведите примеры, раскрывающие содержание этой концепции.
 7. Что представляет собой теория представительства? Попробуйте представить более подробно высказанную автором статьи мысль о том, что теория представительства находит свое применение в такой области организационного поведения, как оплата по результатам труда.
3. *Смолякова Г.В.* Игры, в которые играют люди, или корпоративная культура как инструмент мотивации // Мотивация и оплата труда. 2008. № 2 (14).

Вопросы для анализа

1. Проанализируйте приведенные в статье определения корпоративной культуры. Согласны ли вы с тем определением, которое дает автор статьи? Попробуйте сформулировать свое определение.
2. Какое влияние корпоративная культура оказывает на поведение человека, на его отношение к выполнению своих обязанностей? Приведите примеры из известного вам опыта работы организаций сферы услуг.
3. Каковы основные идеи классика американского менеджмента Л. Рона Хаббарда по поводу мотивации людей? Согласны ли вы с этими идеями? Насколько возможна, на ваш взгляд, их реализация на российских предприятиях сферы услуг?
4. Какова роль корпоративных игр в мотивации сотрудников? Каковы требования к успешному использованию таких игр в общем механизме мотивации?
5. Приведите примеры использования корпоративных игр в деятельности российских компаний сферы услуг. Покажите на конкретных примерах положительное или отрицательное воздействие таких игр на мотивацию персонала и результаты его труда.

Творческие задания

1. Опираясь на информацию, изложенную в статье Дюжиновой С.В. Поговорим о мелочах! Система нематериального стимулирования. Социальный пакет, оплата учебных отпусков, материальная помощь и многое другое... // Мотивация и оплата труда. 2008. № 2

- (14), приведите примеры из опыта работы конкретных организаций сферы услуг. Обоснуйте необходимость сбалансированности различных методов мотивации. Докажите, что симбиоз материального и нематериального поощрения в компании — путь к повышению эффективности и лояльности сотрудников.
2. Проанализируйте опыт оплаты труда сотрудников отдела продаж, описанный в статье *Сотниковой Т.* Зарплата для «продажников» // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 9. Ознакомьтесь с методами практических расчетов денежного вознаграждения персонала отдела сбыта фирмы (руководителей и менеджеров отдела продаж, супервайзеров, торговых представителей). Выскажите свое отношение к предлагаемой системе оплаты.
 3. Изучите опыт мотивации работников, приведенный в статье *Новичковой М.В.* Опыт мотивации работников в аспекте организационной культуры российских компаний // Мотивация и оплата труда. 2008. № 2. Рассмотрите влияние различных типов организационной культуры на методы мотивации работников. Опишите свой опыт выбора эффективных методов мотивации работников и влияния организационной культуры компании на лояльность ее работников, формирование взаимоотношений в коллективе, производительность труда, воспроизводство человеческого капитала.
 4. Опишите ситуации из практической деятельности организаций сферы услуг, в которых можно эффективно использовать мотивацию методом «кнута» и «пряника».

Конкретные ситуации*

Ситуация 1

Компания, существующая на рынке 12 лет, занимается производством и оптовой торговлей дорогостоящей продукцией. Рынком сбыта товаров являются Республика Беларусь и Российская Федерация. Исторически сложилось так, что штат компании формировался по принципу привлекательности сферы деятельности компании (спортивно-развлекательной). Это отчасти оправданно, поскольку человек, возвращающийся в этой области, может продвигать продукт компании, используя имеющиеся контакты и свой авторитет в глазах потенциальных клиентов. Сотрудники работали на условиях так называемого «общего котла». Благодаря усилиям директора были налажены хорошие контакты с несколькими крупными

* Подготовлены по статье: *Сотникова И.В., Коптек В.С.* Как работает система мотивации // Мотивация и оплата труда. 2006. № 2 (6).

оптовиками в Москве, что позволило открыть склад, на котором формировался некий запас по заявкам клиентов.

Однако в прошедшем году появились проблемы. Продажи по Республике Беларусь были неактивными: «горячие» клиенты знали компанию как поставщика качественного продукта и самостоятельно контактировали с отделом продаж. Это способствовало тому, что потенциальная клиентура оставалась без внимания. По Российской Федерации, несмотря на высокий объем продаж, наметилась серьезная тенденция к уменьшению доходности, поскольку оптовики требовали снижения цен и часто продолжительное время (или вообще) не забирали свой заказ, используя бесплатные складские помещения компании. Кроме того, с учетом роста стоимости потребительской корзины директор в течение одного года трижды поднимал оклад продавцам. Это привело к тому, что постоянный уровень их дохода стал равен среднему совокупному доходу аналогичных специалистов.

Рынок, на котором работает компания, активно развивается, поэтому встал вопрос о повышении активности и прежде всего об увеличении объема продаж по Республике Беларусь. Кроме того, потребовалось налаживание отношений с российскими дилерами. Вот здесь и дал о себе знать пресловутый человеческий фактор — продавцы компании не только не могли самостоятельно перестроиться на активные продажи (в связи с отсутствием опыта), но и не хотели (зачем, если уровень оклада достаточно высок, а возможная премия составляет всего 20% прибавки).

Вопросы к ситуации 1

1. Какие ошибки допустил руководитель компании при разработке системы мотивации продавцов?
2. Правильным ли являлось увеличение окладов продавцов только в связи с изменением стоимости потребительской корзины?
3. Как можно увязать вознаграждение продавцов с результатами работы:
 - а) каждого продавца;
 - б) всего коллектива продавцов?
4. Каким примерно должно быть соотношение между постоянной (окладом) и переменной частями вознаграждения?
5. Каким образом можно снизить оклады в связи со снижением активности фирмы на рынке продаж, без сокращения общего вознаграждения продавцов?
6. В какие периоды следует вносить изменения в систему мотивации, чтобы сотрудники смогли проверить возможности переменной части своего дохода и безболезненно принять снижение оклада?

7. Должны ли быть дифференцированы соотношения между постоянной и переменной частями вознаграждения для разных категорий персонала (менеджеры по активным продажам, специалисты по работе с VIP-клиентами и др.)?

Ситуация 2

Компания, работающая в сфере профессиональных услуг, на протяжении 14 лет развивалась под руководством собственника. Несмотря на существующую острую конкуренцию в данной области, бизнес выстоял и набрал обороты. За это время собственник подготовил не одно поколение специалистов, но воспитать себе замену так и не смог. Складывающееся положение дел в компании способствовало выходу на рынки Российской Федерации и Западной Европы. Однако текущая работа требовала непосредственного присутствия собственника, что привело к возникновению целого ряда противоречий. Разрешить ситуацию было возможно с помощью подбора коммерческого директора, который исполнял бы функции руководителя компании по работе с клиентами и управлению персоналом. В результате долгих поисков удалось найти топ-менеджера более мелкой компании, работающей в этой же сфере. Таким образом, компания сэкономила время на обучение нового сотрудника специфике своей отрасли.

После периода адаптации нового коммерческого директора собственник перестал заниматься оперативной деятельностью в целях предоставления преемнику возможности работать самостоятельно. Внешнее наблюдение демонстрировало активность нового руководителя, однако через полгода результаты работы организации можно было назвать тревожными. Новой клиентуры не появилось, а часть старой компания потеряла по разным причинам. Кроме того, увеличилась дебиторская задолженность, что негативно сказалось на балансе компании.

Некоторое время собственник работал в паре с коммерческим директором, чтобы не допустить ошибочных решений. По прошествии двух месяцев он отметил спокойное отношение коммерческого директора к проблемам компании, т.е. тот не «болел» за дело, не стремился как можно скорее исправить ситуацию. В итоге коммерческий директор был уволен. Позже выяснилось, что все это время оплата коммерческого директора состояла из оклада, размер которого был значительно выше его совокупного дохода на предыдущем месте.

Вопросы к ситуации 2

1. Чем можно объяснить отсутствие лояльности нового коммерческого директора по отношению к компании?

2. Правильно ли, на ваш взгляд, была выбрана система мотивации нового сотрудника только высоким окладом?
3. Должна ли быть у топ-менеджера, кроме оклада, переменная часть вознаграждения? Какую роль она играет в стимулировании труда руководителя?
4. Каким образом можно увязать стимулирование труда менеджера с долгосрочными целями компании?
5. С помощью каких показателей можно, на ваш взгляд, оценить результаты работы коммерческого директора, который одновременно занимается вопросами управления персоналом?
6. Как часто необходимо осуществлять оценку работы топ-менеджеров?

Темы для докладов и рефератов

1. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере услуг: состояние, проблемы, перспективы.
2. Современные проблемы оплаты труда в коммерческих организациях сферы услуг.
3. Мотивация, стимулирование и оплата труда в некоммерческом секторе.
4. Современные направления реформирования оплаты труда в организациях бюджетной сферы.
5. Система грейдинга и опыт ее применения в сервисных организациях.
6. Социальная мотивация и ее роль в системе мотивации и стимулирования труда персонала сферы услуг.
7. Особенности мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала организаций социальной сферы.

Тесты

1. Мотивация сотрудников — это:
 - а) процесс побуждения человека к определенной деятельности;
 - б) система обучения работников;
 - в) система стандартов обслуживания.
2. Осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению — это:
 - а) мотив;
 - б) менеджмент;
 - в) маркетинг;
 - г) стимул.

3. На какие известные теории мотивации должен опираться менеджер?
 - а) исторические;
 - б) содержательные и процессуальные;
 - в) межличностные;
 - г) экономические.
4. Что является одним из мотивов деятельности работников непрестижных профессий сервисной сферы?
 - а) возможность самовыражения творческого потенциала;
 - б) интересное содержание труда;
 - в) безопасность.
5. Как называется вознаграждение, которое получает работник предприятия в зависимости от количества и качества затраченного им труда?
 - а) заработная плата;
 - б) льгота;
 - в) компенсация;
 - г) доплата;
 - д) надбавка.
6. Тарифная сетка определяет:
 - а) рост заработной платы;
 - б) снижение заработной платы;
 - в) размер заработной платы;
 - г) соотношение в оплате труда рабочих, выполняющих работу разной сложности.
7. Единая тарифная сетка (ЕТС):
 - а) охватывает все категории персонала организаций;
 - б) предназначена только для руководителей и специалистов;
 - в) включает тарификацию только рабочих.
8. Реформа системы оплаты труда должна:
 - а) создавать новые рабочие места;
 - б) улучшать условия труда;
 - в) укреплять взаимосвязь заработка с реальным трудовым вкладом работника.
9. Какие виды личных интересов работника относятся к нематериальным?
 - а) связанные с любовью к профессии;
 - б) лояльность клиентов;

- в) размер заработной платы;
 - г) размер премии.
10. Является ли программа страхования жизни работников одним из мотивов их работы в данной организации?
- а) нет;
 - б) это не относится к деятельности организации;
 - в) да.
11. Как называется процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов?
- а) мотивация;
 - б) менеджмент;
 - в) маркетинг;
 - г) страхование.
12. Как называется способ мотивации, при котором происходит побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия?
- а) принудительная мотивация;
 - б) нормативная мотивация;
 - в) стимулирование;
 - г) хеджирование.
13. Как называется способ мотивации, который основывается на использовании власти и угрозе уменьшить степень удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований?
- а) принудительная мотивация;
 - б) нормативная мотивация;
 - в) стимулирование;
 - г) хеджирование.
14. Как называется способ мотивации, который основывается на воздействии не на личность, а на внешние обстоятельства с помощью различных благ, побуждающих работника к определенному поведению?
- а) принудительная мотивация;
 - б) нормативная мотивация;
 - в) стимулирование;
 - г) хеджирование.
15. Какие выделяют уровни удовлетворения потребностей?
- а) минимальный и нормальный;

- б) вертикальный и горизонтальный;
 - в) принудительный и нормативный.
16. Кто был одним из авторов теории человеческих отношений?
- а) Д. Макгрегор;
 - б) В. Зигерт;
 - в) Э. Майо.
17. В чем состоит цель содержательных теорий мотивации?
- а) выявление наиболее полного перечня потребностей работника;
 - б) определение заработной платы работников;
 - г) изучение структуры персонала;
 - д) исследование структуры рабочего времени.
18. Ученый А. Маслоу разработал:
- а) теорию иерархии потребностей;
 - б) теорию справедливости;
 - в) теорию усиления мотивации.
19. Кто разработал теорию справедливости?
- а) Э. Майо;
 - б) Д. Макгрегор;
 - в) С. Адамс;
 - г) В. Оучи;
 - д) Ф. Герцберг.
20. Ученый Б.Ф. Скиннер разработал:
- а) теорию иерархии потребностей;
 - б) теорию справедливости;
 - в) теорию усиления мотивации;
 - г) ХУ-теорию;
 - д) теорию Z.
21. Разработка и внедрение прогрессивных научнообоснованных норм — это главная задача:
- а) нормирования труда;
 - б) стандартов обслуживания;
 - в) тарифной системы оплаты труда;
 - г) бестарифной организации оплаты труда;
 - д) смешанного варианта организации оплаты труда.
22. Как называется система оплаты труда, при которой заработок работника определяется умножением сдельной расценки на количество изготовленной продукции?
- а) сдельно-прогрессивная;

- б) сдельно-премиальная;
 - в) прямая (индивидуальная) сдельная;
 - г) косвенная сдельная;
 - д) аккордная.
23. Как называется система оплаты труда, при которой заработок работника определяется как сумма сдельного заработка и премии за достижение определенных производственных показателей?
- а) сдельно-прогрессивная;
 - б) сдельно-премиальная;
 - в) прямая (индивидуальная) сдельная;
 - г) косвенная сдельная;
 - д) аккордная.
24. Как называется система оплаты труда, при которой выработка работника в пределах установленной нормы оплачивается по основным сдельным расценкам, а вся выработка сверх установленной нормы — по повышенным расценкам?
- а) сдельно-прогрессивная;
 - б) сдельно-премиальная;
 - в) прямая (индивидуальная) сдельная;
 - г) косвенная сдельная;
 - д) аккордная.
25. Тарифно-квалификационный справочник — это документ, с помощью которого:
- а) устанавливается соотношение в оплате труда работников, выполняющих работу разной сложности;
 - б) определяется размер оплаты труда за единицу времени;
 - в) устанавливается сложность работ, выполняемых работниками, и осуществляется присвоение тарифных разрядов рабочим определенной профессии и специальности и категорий определенных должностям специалистов;
 - г) устанавливаются доплаты за тяжелые и вредные условия труда;
 - д) определяются надбавки за квалификацию;
 - е) рассчитываются размеры заработной платы различных категорий персонала.
26. Можно ли с помощью тарифно-квалификационного справочника определить размер оплаты труда работников?
- а) да;
 - б) нет, с его помощью определяется соотношение в оплате труда работников разной квалификации;

- в) нет;
 - г) можно, но при условии его корректировки с помощью тарифной сетки.
27. Можно ли с помощью тарифно-квалификационного справочника определить соотношение в оплате труда работников разной квалификации?
- а) да;
 - б) нет, с его помощью определяется размер оплаты труда за единицу времени;
 - в) нет;
 - г) можно, но при условии его корректировки с помощью тарифной сетки.
28. Можно ли с помощью тарифно-квалификационного справочника определить разряд рабочего и категорию специалиста?
- а) да;
 - б) нет, с его помощью определяется соотношение в оплате труда работников разной квалификации;
 - в) нет;
 - г) можно, но при условии его корректировки с помощью тарифной сетки.
29. Тарифная сетка необходима для:
- а) определения соотношения в оплате труда работников, выполняющих работу разной сложности;
 - б) определения размера оплаты труда за единицу времени;
 - в) оценки сложности работ, выполняемых работниками, присвоения тарифных разрядов рабочим определенной профессии и специальности и категорий определенным должностям специалистов;
 - г) установления доплаты за тяжелые и вредные условия труда;
 - д) определения надбавок за квалификацию;
 - е) расчета размера заработной платы различных категорий персонала.
30. Можно ли по тарифной сетке определить разряд рабочего и категорию специалиста?
- а) да;
 - б) нет, по ней определяется соотношение в оплате труда работников разной квалификации;
 - в) нет, с ее помощью определяется размер оплаты труда за единицу времени;

- г) можно, но при условии ее корректировки с помощью тарифных ставок.
31. Что показывает тарифный коэффициент, соответствующий определенному тарифному разряду?
- а) сумму заработной платы, выплачиваемой за изготовление единицы продукции (работ, услуг);
 - б) размер оплаты труда за единицу времени;
 - в) во сколько раз оплата труда работника, имеющего данный тарифный разряд (2-й, 3-й и т.д.), выше оплаты труда работника первого разряда;
 - г) во сколько раз оплата труда работника первого разряда выше оплаты труда работника, имеющего определенный тарифный разряд (2-й, 3-й и т.д.).
32. Из чего состоит тарифная сетка?
- а) из определенного количества разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов;
 - б) из перечня должностей и соответствующих им окладов;
 - в) из определенного количества разрядов и соответствующих им тарифных ставок;
 - г) из перечня профессий и специальностей и их тарифно-квалификационных характеристик.
33. Что называется диапазоном тарифной сетки?
- а) разность между значениями соседних тарифных коэффициентов;
 - б) соотношение между тарифными коэффициентами крайних разрядов;
 - в) соотношение между тарифными коэффициентами соседних разрядов;
 - г) разность между значениями тарифных коэффициентов крайних разрядов;
 - д) произведение тарифных коэффициентов, соответствующих крайним разрядам тарифной сетки.
34. Что определяет тарифная ставка (должностной оклад)?
- а) сумму заработной платы, выплачиваемой за изготовление единицы продукции (работ, услуг);
 - б) размер оплаты труда за единицу времени;
 - в) во сколько раз оплата труда работника, имеющего данный тарифный разряд (2-й, 3-й и т.д.), выше оплаты труда работника первого разряда;

- г) во сколько раз оплата труда работника первого разряда выше оплаты труда работника, имеющего определенный тарифный разряд (2-й, 3-й и т.д.).
35. Когда на предприятии обязательно должны пересматриваться тарифные ставки и должностные оклады?
- а) ежемесячно;
 - б) ежегодно;
 - в) один раз в квартал;
 - г) когда правительство изменяет минимальный размер оплаты труда (МРОТ);
 - д) когда существенно меняется структура персонала предприятия;
 - е) когда работника переводят с одной формы оплаты труда на другую.
36. Как рассчитывается тарифная ставка соответствующего разряда?
- а) как частное от деления тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда;
 - б) как произведение тарифной ставки на норму времени;
 - в) как частное от деления тарифной ставки на норму выработки;
 - г) как произведение тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда;
 - д) как сумма тарифной ставки первого разряда и тарифного коэффициента соответствующего разряда;
 - е) как разность тарифной ставки первого разряда и тарифного коэффициента соответствующего разряда.
37. Районные (поясные) коэффициенты к заработной плате устанавливаются в зависимости:
- а) от сложности выполняемых на предприятии работ (услуг);
 - б) географического размещения предприятий;
 - в) размещения поставщиков и потребителей;
 - г) условий труда на предприятии;
 - д) состава и структуры персонала предприятия.
38. При сдельной форме оплаты труда заработок работника зависит:
- а) от количества отработанного времени;
 - б) качества продукции (работ, услуг);
 - в) количества изготовленной продукции (работ, услуг);
 - г) доли заработка работника в общем фонде оплаты труда;
 - д) стажа работы работника;
 - е) пола и возраста работника;
 - ж) прибыли предприятия.

39. При повременной форме оплаты труда заработок работника зависит:
- а) от количества отработанного времени;
 - б) качества продукции (работ, услуг);
 - в) количества изготовленной продукции (работ, услуг);
 - г) доли заработка работника в общем фонде оплаты труда;
 - д) стажа работы работника;
 - е) пола и возраста работника;
 - ж) прибыли предприятия.
40. Сдельно-повременная форма оплаты труда — это...
- а) оплата в зависимости от количества отработанного времени;
 - б) доля заработка работника в общем фонде оплаты труда коллектива или подразделения;
 - в) сочетание сдельной и повременной форм заработной платы;
 - г) оплата в зависимости от полученной предприятием прибыли;
 - д) оплата в зависимости от качества труда;
 - е) оплата в зависимости от условий труда (тяжелых и вредных).
41. В основе сдельной формы оплаты труда лежат:
- а) должностной оклад;
 - б) сдельная расценка;
 - в) тарифная сетка;
 - г) поясной (районный) коэффициент;
 - д) тарифно-квалификационный справочник;
 - е) стаж работы работника на данном предприятии.
42. Коллективная (бригадная) система оплаты труда применяется:
- а) при оплате результатов труда каждого отдельного работника предприятия;
 - б) оплате труда руководителей и специалистов предприятия или его подразделений;
 - в) оплате результатов труда группы работников, связанных совместной работой;
 - г) оплате результатов труда группы работников, не связанных совместной работой;
 - д) при бестарифном варианте организации оплаты труда.
43. Косвенная сдельная система заработной платы используется:
- а) для оплаты труда основных производственных рабочих;
 - б) оплаты труда руководителей и специалистов предприятия;
 - в) оплаты труда рабочих, обслуживающих основное производство;

- г) оплаты труда всех категорий персонала;
 - д) оплаты труда бригады рабочих.
44. Заработок работника при косвенной сдельной системе оплаты труда зависит:
- а) от результатов труда обслуживаемого работником объекта;
 - б) личной выработки работника;
 - в) количества отработанного работником времени;
 - г) только от квалификации работника;
 - д) только от качества выполненной работы.
45. Какова особенность аккордной системы заработной платы?
- а) сдельная расценка устанавливается на отдельные операции;
 - б) сдельная расценка устанавливается сразу на весь объем работы;
 - в) оплата устанавливается за отработанное время;
 - г) заработок работника зависит от результатов труда коллектива;
 - д) заработок работника не зависит от результатов труда коллектива.
46. Заработок работника при простой повременной системе оплаты труда определяется как:
- а) частное от деления тарифной ставки сдельщика соответствующего разряда на норму времени;
 - б) произведение тарифной ставки сдельщика соответствующего разряда и нормы времени;
 - в) произведение тарифной ставки повременщика соответствующего разряда и эффективного фонда времени одного работника;
 - г) произведение тарифной ставки сдельщика соответствующего разряда и эффективного фонда времени одного работника;
 - д) произведение тарифной ставки сдельщика первого разряда, тарифного коэффициента соответствующего разряда и эффективного фонда времени одного работника.
47. Повременно-премиальная система оплаты труда представляет собой:
- а) сочетание простой повременной системы и системы премирования;
 - б) сочетание сдельной и повременной форм оплаты труда;
 - в) сочетание тарифной и бестарифной моделей оплаты труда;
 - г) оплату труда в зависимости от количества изготовленной продукции (работ, услуг);
 - д) оплату труда только в зависимости от количества отработанного времени;
 - е) оплату труда группы работников, связанных между собой совместной работой.

48. Заработная плата работника при бестарифном варианте организации оплаты труда определяется:
- а) количеством отработанного времени;
 - б) долей заработка работника в общем фонде оплаты труда коллектива предприятия или подразделения;
 - в) сочетанием сдельной и повременной форм заработной платы;
 - г) в зависимости от полученной предприятием прибыли;
 - д) качеством труда;
 - е) условиями труда (тяжелыми и вредными).

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Организационное поведение. 2-е изд, перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008.
2. *Пряжников Н.С.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. М. : Академия, 2008.
3. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М. : Вершина, 2008.
4. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
5. *Шапиро С.А.* Мотивация М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.

Дополнительная литература

1. *Вешнякова Т.С.* Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы обслуживания : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М. : Академия, 2006.
2. *Горелов Н.А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент. СПб. : ЛИК, 2007.
3. *Зинчук Ю.* Оплата труда по конечному результату как основа экономической стабильности учреждений здравоохранения // Человек и труд. 2008. № 8.
4. *Иванова С.В.* Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. *Лаврова А.* С грейдом по жизни // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5.
6. *Миронова С.* Правила премирования // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 8.
7. *Мишурова И.В., Кутелев П.В.* Управление мотивацией персонала : учебно-практическое пособие. М.; Ростов н/Д : МарТ, 2004.
8. *Морозова М.* Мотивация «по карману» // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 7.

9. *Нирмайер Р., Зайфферт М.* Мотивация. М. : ОМЕГА-Л, 2008.
10. *Новичкова М.В.* Опыт мотивации работников в аспекте организационной культуры российских компаний // Мотивация и оплата труда. 2008. № 2.
11. *Осокина М.* Система грейдов и ее применение в страховой компании // Человек и труд. 2008. № 7.
12. *Приголовко Г.А.* Вознаграждение персонала в свете управления человеческими ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 1.
13. *Рахманова С.Ю.* Оплата труда: типичные нарушения, сложные вопросы. М. : ОМЕГА-Л, 2007.
14. *Резник С.Д.* Организационное поведение : учебник для вузов. М. : ИНФРА-М, 2008.
15. *Серко Е.* Мотивируем продавца // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 6.
16. *Сидорова Е.С.* Заработная плата: начисление, выплаты, налогообложение. М. : ОМЕГА-Л, 2008.
17. *Стародетская О.В.* Вознаграждение персонала на основе модели компетенций // Мотивация и оплата труда. 2008. № 1.
18. *Хайем А.* 17 способов повысить мотивацию сотрудника // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2008. № 1.
19. *Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Блох.* Мотивация к работе. М. : Вершина, 2007.
20. *Чернецова В.В.* Компенсационный пакет и мотивация // Мотивация и оплата труда. 2008. № 1.
21. *Шугаева Е.* Система грейдов: каждому по способностям // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5.

4.5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ В СФЕРЕ УСЛУГ

Понятие и виды контроля. Основные этапы контрольного цикла. Контроль человеческих ресурсов. Особенности оценки и контроля результатов по коммерческим и некоммерческим услугам. Элементы эффективного организационного контроля.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Понятие управленческого контроля. Необходимость управленческого контроля в организациях сферы услуг.
2. Виды управленческого контроля.

3. Основные этапы контрольного цикла и их характеристика на примерах организаций сферы услуг.
4. Контроль человеческих ресурсов и его значение для организаций сферы услуг.
5. Особенности управленческого контроля в коммерческих и некоммерческих организациях.
6. Основные черты эффективного управленческого контроля.

Практические задания

1. Изучив информацию, приведенную в статье Парамоновой Л., Низамовой Э. Сбалансированная система показателей в управлении сервисными организациями // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 1, попытайтесь разработать систему сбалансированных показателей для конкретной организации сферы сервиса, доступ к информации которой вы имеете.
2. На основании данных, приведенных в статье Мансурова Р. Расчет нормативной численности персонала столовой // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 1, ознакомьтесь с методикой расчета нормативов численности предприятий общественного питания. Используйте эту методику для проведения аналогичных расчетов действующего предприятия общественного питания. Сравните рассчитанные нормативы с фактической численностью персонала по категориям и сделайте соответствующие выводы.
3. Проверьте на собственном опыте: «А ваш бюджет под контролем?» Раз уж вы являетесь студентом высшего учебного заведения, вы контролируете определенные финансы. То, как вы управляете личным бюджетом, может служить индикатором того, как вы в будущем будете управлять бюджетом компании. Приведенные в этом тесте утверждения характеризуют различные подходы к бюджетированию. Если какое-либо утверждение не относится к вам напрямую, отвечайте так, как вы поступили бы в подобной ситуации.
 1. Стоит мне получить деньги, как я тут же их трачу. (Да/Нет).
 2. В начале каждой недели (месяца, семестра) я записываю предстоящие расходы. (Да/Нет).
 3. К концу недели (месяца) у меня никогда не остается лишних денег. (Да/Нет).
 4. Я оплачиваю все свои расходы, но на развлечения денег никогда не остается. (Да/Нет).
 5. Сейчас я не делаю никаких сбережений; вот закончу учебу, тогда и начну копить. (Да/Нет).

6. Я не в состоянии оплачивать все свои счета. (Да/Нет).
7. У меня есть кредитная карточка, однако я никогда не пользуюсь кредитом. (Да/Нет).
8. Кредитная карточка для того и создана, чтобы брать у банка деньги в долг. (Да/Нет).
9. Я знаю, сколько денег трачу на рестораны, кино и прочие развлечения каждую неделю. (Да/Нет).
10. Я все покупки оплачиваю наличными. (Да/Нет).
11. Когда я что-то покупаю, я стремлюсь купить хорошую вещь по наиболее низкой цене. (Да/Нет).
12. Я даю друзьям займы всякий раз, когда они об этом просят, даже если сам могу остаться «на мели». (Да/Нет).
13. Я никогда не беру в долг у друзей. (Да/Нет).
14. Я ежемесячно откладываю деньги на крайне необходимые мне вещи. (Да/Нет).

Ответы «да» на утверждения 2, 9, 10, 13 и 14 соответствуют наиболее дисциплинированному подходу к бюджетированию. Положительные ответы на утверждения 4, 5, 7 и 11 соответствуют достаточно развитому подходу. Ответы «да» на утверждения 1, 3, 6, 8 и 12 показывают, что у вас нет навыков ведения бюджета. Если вы отвечали честно, то скорее всего у вас будут ответы в каждой из трех категорий. Посмотрите, как вы можете улучшить систему управления своим бюджетом.

Статьи для анализа

1. *Иванова С., Болдогоев Д.* Двойные визиты // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 3.

Вопросы для анализа

1. В чем суть метода «двойные визиты»?
2. Согласны ли вы с авторами статьи в том, что этот метод можно назвать процессным контролем?
3. В чем состоит цель двойного визита как инструмента работы с персоналом?
4. Какие основные проблемы могут возникнуть во время двойного визита? Каковы пути выхода из этих проблемных ситуаций?
5. Для чего необходимы анализ и обратная связь после проведения двойного визита?
6. В чем состоит суть модели анализа поведения PARLA и можно ли ее использовать для анализа деятельности сотрудника в процессе наставничества (коучинга)?

7. Какие конкретные ситуации могут быть проанализированы с помощью модели PARLA?
 8. Какие меры должны быть предприняты руководителем к сотруднику после проведения двойного визита? Какие из этих мер являются, на ваш взгляд, наиболее действенными?
2. *Фаргус П.* Мотивирующая сила // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5.

Вопросы для анализа

1. Согласны ли вы с мнением автора статьи о том, что внедрение системы контроля и поддержания морального духа сотрудников является залогом успеха бизнеса?
 2. Какое место занимает регулярный контроль мотивации персонала в общей системе мотивации?
 3. В чем состоит суть Шеффилдской программы эффективности, ее цель и задачи?
 4. Какова роль стандартизированных опросов в отслеживании степени мотивации персонала и повышении эффективности бизнеса?
 5. Каковы результаты исследования эффекта, полученного от использования стандарта «Инвестиция в людей» на лондонских предприятиях?
 6. Какова роль контроля как функции менеджмента в программе предотвращения потерь Imada? Каковы результаты внедрения этой программы?
 7. Проанализируйте практические примеры, приведенные автором статьи, выделите в них роль и значение контрольной функции менеджмента в области управления человеческими ресурсами. Оцените возможность использования описанных программ для российских организаций сферы услуг.
3. *Панова Е.* Аудит системы управления персоналом: проблемы и перспективы // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 7.

Вопросы для анализа

1. Какова роль аудита в системе управления персоналом?
2. В связи с чем, по мнению автора статьи, произошли изменения во взглядах на систему управления персоналом и ее роль в общей системе управления компанией?
3. Согласны ли вы с мнением автора статьи о том, что аудит является одним из инструментов получения информации о сте-

пени соответствия практики реализуемых действий в области управления персоналом заданным менеджментом компании стандартам?

4. Какова необходимость внедрения аудита системы управления персоналом в современных условиях?
5. Какие основные вопросы могут быть решены в процессе проведения аудита системы управления персоналом?
6. В связи с чем в настоящее время увеличивается число консалтинговых компаний и независимых аудиторов, предлагающих услуги аудита системы управления персоналом?
7. Каковы основные проблемы, препятствующие развитию аудита системы управления персоналом и пути решения этих проблем?

Творческие задания

1. Представьте, что вы работник администрации системы среднего образования. Для оценки результатов деятельности средних школ вам необходимо ежегодно осуществлять контроль за их деятельностью. Попытайтесь представить систему контрольных показателей, по которым должна осуществляться обратная связь администрации со школами и оцениваться результативность деятельности каждой школы. Предложите систему поощрений для лучших школ и систему дополнительных контрольных мероприятий для школ, показатели которых ухудшаются.
2. Изучив по литературным источникам опыт работы японских кружков качества, попытайтесь применить его к российским предприятиям. Приведите примеры использования японского опыта на российских предприятиях, в том числе в сфере услуг. Поясните, каким образом контроль как функция менеджмента связан с кружками качества.
3. В книге Масааки Имаи «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний» сказано, что более 100 малых групп, созданных в Hitachi Denshi (компания по производству систем теле- и радиовещания) занимаются контролем качества и развитием персонала. В масштабах всей компании действует уникальное движение «Брось вызов вершинам». Ознакомьтесь с некоторыми типичными примерами решения проблем компании, описанными в книге, и попытайтесь привести собственные примеры из опыта работы организаций сферы услуг. Увяжите приведенные примеры с функцией учета и контроля.

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Кризис в медицинском центре*

Samaritan Medical Center уже более ста лет оказывает медицинские услуги населению северной части штата Нью-Йорк. Организация объединяет две больницы, дом престарелых и пять региональных семейных поликлиник, в которых работает более 200 практикующих врачей и профессиональных медицинских работников.

Новая команда менеджеров столкнулась с кризисом. 14 лет из последних 15 Samaritan закончила с убытком, а в этом году задолженность центра увеличилась еще на 5,6 млн дол. Хуже того, постоянная «кровопотеря» истощила финансовые резервы, денег на закупку новых технологий и увеличение заработной платы практически не осталось. Около 300 медсестер и технических специалистов, недовольных сложившейся ситуацией, уставших от бесконечной борьбы за увеличение зарплаты и замену устаревшего оборудования, организовали забастовку — отказались выходить на работу, пока не будут удовлетворены их требования. Новое руководство начало изучать проблемы Samaritan и установило, что используемые во многих отделениях стандарты успели пережить уже несколько поколений медработников. В некоторых отделениях вообще не существовало никаких нормативов. Длительность работы персонала и размеры заработной платы не контролировались, и в результате затраты на оплату труда составили более 40% от общего бюджета медицинского центра. Если срочно не принять меры, Samaritan грозит банкротство.

Вопросы к ситуации 1

1. Как новым менеджерам медицинского центра применить системы и стратегии контроля, чтобы повысить экономическую эффективность и спасти организацию от банкротства?
2. Какие виды контроля могут быть применены в данной ситуации?
3. Как менеджеры могут решить задачу контроля над производительностью труда, снижением затрат на содержание персонала с одновременным сохранением качества медицинского обслуживания?
4. Какие стандарты должны быть установлены с целью дальнейшего контроля их исполнения?
5. Каким образом должна быть изменена система учета затрат в медицинском центре?
6. Как лучше всего контролировать эффективность работы каждого отделения?

* Подготовлено по книге: *Дафт Р. Менеджмент*. 6-е изд. С. 743—744.

7. Какие меры должны быть предприняты менеджерами для создания атмосферы командной работы?
8. Если бы вы были членом команды менеджеров, с чего вы бы советовали начать?

Ситуация 2. Особенности открытой политики Semco*

Получив из рук отца бразды правления семейной компанией Semco, Р. Семлер начал с «отказа от контроля» — веры в людей и уважения к чужим идеям. В бразильской Semco нет ни формального графика работы, ни правил в отношении внешнего вида — нет вообще никаких формальных норм, в том числе инструкций. Около 30% работников сами определяют размер своей заработной платы, причем каждый сотрудник компании знает, кто сколько получает. Все работники знакомятся с финансовыми отчетами и обучены «читать» их (программа обучения была проведена совместно с профсоюзом). Любой член трудового коллектива имеет право присутствовать на заседаниях совета директоров. На смену иерархии власти пришли самоуправляемые команды. Работники, получившие возможность выбора деятельности, стали приносить наибольшую пользу компании. Топ-менеджеры выбираются голосованием, их деятельность регулярно оценивается работниками. Результаты аттестации, естественно, становятся всеобщим достоянием.

Все это держится на идее Семлера о том, что топ-менеджмент не должен участвовать в управлении компанией. За этот подход журнал «Fortune» даже назвал предпринимателя «антиконтролером». Семлер уверен, что если сотрудники организации обладают полной свободой действий и всей необходимой информацией, они будут действовать в своих собственных интересах, а значит, и в интересах компании. Семлер считает, что жесткость, бюрократизм, застой возникают только тогда, когда вы правите людьми, когда вы говорите им, что делать и как мыслить.

Несмотря на всю видимую свободу, в Semco практикуется очень строгий организационный контроль, только в основе его лежат не властные полномочия, а организационное видение и культурные ценности, поощряющие проявление инициативы, самоконтроль и полную открытость всех типов информации. Работники мыслят как собственники предприятия, потому что видят, какое место их действия занимают в общей деятельности организации и какой вклад — в организационные, а значит, и в собственные — успехи и неудачи они вносят.

* Подготовлено по книге: *Дафт Р. Менеджмент*. 6-е изд. С. 721.

Судя по всему, подход Семлера себя оправдывает. За последние 10 лет доходы компании увеличились в 4 раза, а численность персонала возросла с 450 до 1500 человек. Сам Семлер уверен, что успех его компании — лучшее подтверждение тому, что заниматься прибыльным бизнесом можно и без жестких правил и контроля, когда менеджеры из диктаторов превращаются в лидеров.

Вопросы к ситуации 2

1. Данный пример раскрывает сущность так называемого открытого управления. Какова его основная цель?
2. При каких условиях возможно использование открытого менеджмента?
3. Какие формы контроля используются в открытом управлении?
4. Какие требования предъявляются к топ-менеджерам и к рядовым сотрудникам при использовании открытого управления?
5. Какие требования предъявляются к информации компании при открытом управлении?
6. В результате чего у работников компании при открытом управлении появляется чувство ответственности за результаты труда всей команды или отдела, а не только за свою собственную работу?
7. Хотели бы вы работать в организации с открытым управлением?
8. Хотели бы вы быть топ-менеджером организации с открытым управлением? Объясните свою точку зрения.

Темы для докладов и рефератов

1. Основные проблемы управленческого контроля в сфере услуг.
2. Управленческий контроль в коммерческих организациях сферы услуг.
3. Управленческий контроль в некоммерческом секторе сферы услуг.
4. Теория контроля стейкхолдеров и ее значение для некоммерческих организаций сферы услуг.
5. Зарубежный опыт организации управленческого контроля в сфере услуг.

Тесты

1. Вид контроля, который осуществляется на уровне отдельных операций, называется:
 - а) операционным;
 - б) внешним;
 - в) номенклатурным.

2. Вид контроля, который обычно используют менеджеры, ответственные за стратегию корпорации, называется:
 - а) операционным;
 - б) внешним;
 - в) номенклатурным.
3. Комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов называется:
 - а) стандартом обслуживания;
 - б) сертификатом;
 - в) лицензией.
4. На каком этапе контрольного цикла осуществляется разработка стандартов обслуживания?
 - а) первом;
 - б) втором;
 - в) третьем.
5. Что из перечисленного не относится к основным составляющим механизма контроля человеческих ресурсов?
 - а) отбор кадров;
 - б) оценка исполнения заданий;
 - в) размер заработной платы.
6. Функция контроля наиболее результативна, когда:
 - а) менеджер только высказывает замечания по работе сотрудника;
 - б) менеджер только высказывает претензии к работе сотрудника;
 - в) руководитель вместе с подчиненным анализирует его работу.
7. Оценка и контроль эффективности и качества услуг:
 - а) намного труднее, чем эффективности и качества товаров;
 - б) намного легче, чем эффективности и качества товаров;
 - в) так же трудны, как и эффективности, и качества товаров.
8. При контроле за эффективностью услуг менеджерам необходимо:
 - а) отслеживать мотивацию исполнителей услуг;
 - б) изучать конкурентов;
 - в) знать инфраструктуру предприятия.
9. Как называется принцип контроля, который должен предусматривать рассмотрение как количественных, так и качественных показателей?
 - а) баланс объективных и субъективных данных;
 - б) гибкость;
 - в) справедливость.

10. Как называется принцип контроля, который характеризуется способностью к адаптации, допускает изменение целей и стандартов?
 - а) баланс объективных и субъективных данных;
 - б) гибкость;
 - в) справедливость.
11. Как называется управленческая деятельность с целью количественной и качественной оценки и учета результатов работы организации?
 - а) контроль;
 - б) стандарты;
 - в) нормативы.
12. Как называется вид контроля, который сосредоточен на результатах деятельности?
 - а) предварительный;
 - б) обратный;
 - в) прямой.
13. Как называется вид контроля, который основан на выполнении контрольных функций в процессе выполнения работы?
 - а) предварительный;
 - б) обратный;
 - в) текущий.
14. Как называется вид контроля, который предшествует активной деятельности фирмы?
 - а) предварительный;
 - б) обратный;
 - в) текущий.
15. Какими целями руководствуются менеджеры при создании стандартов обслуживания?
 - а) целями стратегического характера;
 - б) текущими целями;
 - в) целями оперативного характера.
16. Стандарты обслуживания призваны:
 - а) гарантировать определенный уровень качества всех производимых операций;
 - б) обосновывать стоимость услуг;
 - в) рассматривать уровень подготовки персонала.
17. На каком этапе формирования стандартов обслуживания осуществляется разработка фирменного стиля организации?

- а) на начальном;
 - б) на втором;
 - в) на третьем.
18. Сколько этапов включает контрольный цикл?
- а) два;
 - б) три;
 - в) четыре.
19. Контрольный цикл в организации охватывает:
- а) все уровни управления;
 - б) только высшие уровни управления;
 - в) только низшие уровни управления.
20. Какими навыками должен обладать менеджер, чтобы его подчиненному было приятно делать то, что нужно предприятию?
- а) навыками психолога;
 - б) навыками экономиста;
 - в) навыками маркетолога.
21. Какая задача менеджера по управлению коллективом является главной в современных условиях?
- а) создать адекватные условия для реализации возможностей каждого члена коллектива;
 - б) увеличить прибыль предприятия;
 - в) повысить квалификацию персонала.
22. Как называется одна из составляющих механизма контроля человеческих ресурсов в организации?
- а) оценка исполнения задания;
 - б) контроль рублем;
 - в) видеонаблюдение.
23. Что должно использовать руководство предприятия для мотивации персонала, предоставляющего услуги?
- а) объяснение сотрудникам важности для фирмы оказываемых ими услуг;
 - б) контроль за деятельностью работников;
 - в) увеличение рабочего времени.
24. Должна ли контролироваться результативность работы персонала в некоммерческих организациях?
- а) нет;
 - б) да;
 - в) иногда.

25. Контроль стейкхолдеров — это:
- а) контроль вышестоящих организаций;
 - б) контроль руководства предприятия;
 - в) общественный контроль.
26. Подвержена ли некоммерческая организация контролю со стороны стейкхолдеров?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) в исключительных случаях.
27. Должна ли система контроля быть связанной со стратегией организации?
- а) да, необходимо контролировать направления развития организации;
 - б) нет, она должна анализировать только текущие и прошлые показатели;
 - в) контроль и стратегия организации никак не связаны между собой.
28. Как называется принцип контроля, который должен обеспечивать менеджмент оперативной информацией?
- а) гибкость;
 - б) справедливость;
 - в) своевременность.
29. Как называется принцип контроля, который должен обеспечивать получение руководством организации точной информации?
- а) точность;
 - б) гибкость;
 - в) справедливость.
30. Как называется принцип контроля, который позволяет менеджменту добиться участия в процессе контроля всех членов организации?
- а) точность;
 - б) гибкость;
 - в) принятие системы контроля ее участниками.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Дафт Р.* Менеджмент : пер. с англ. 6-е изд. СПб. : Питер, 2008.

2. *Николайчук В.Е.* Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб. : Питер, 2005.
3. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
4. *Хаксвер К., Рендер Б., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / под ред. В.В. Кулибановой. СПб. : Питер, 2002.

Дополнительная литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. М. : ИНФРА-М, 2007.
2. *Бороненкова С.А.* Управленческий анализ. М. : Финансы и статистика, 2004.
3. *Каторгина И.А.* Опыт внедрения бюджетного планирования в компании «Миэль-недвижимость» // Управление финансовыми рисками. 2007. № 4.
4. *Колесниченко С.Г.* Как интересы стейкхолдеров определяют стратегию компании // Менеджмент сегодня. 2008. № 1.
5. *Красова О.С.* Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М. : ОМЕГА-Л, 2008.
6. *Мамочкин Е.* Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования // Финансовая газета. 2007. № 42.
7. *Масааки Имаи.* Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний : пер. с англ. 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.* Аудит и контроллинг персонала: учебник. М. : ИНФРА-М, 2006.
9. *Петренко С.Н.* Контроллинг. Киев : Ника-Центр, 2004.
10. *Саак А.В., Пшеничных Ю.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2007.
11. Сфера услуг: проблемы и перспективы развития / под ред. акад. Ю.П. Свириденко. В 4-х т. М., 2001.
12. *Ткач В.И., Гончаренко О.Н.* Управленческий учет на предприятиях сферы услуг. Ростов н/Д : МарТ, 2004.
13. *Фолльмут Х.Й.* Инструменты контроллинга. М. : SmartBook, 2007.
14. *Шекова Е.Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник. СПб. : Лань, 2004.
15. *Шмидт В., Фридаг Х.Р.* Сбалансированная система показателей. М. : SmartBook, 2006.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы					Номер теста	Номер темы				
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5		4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
1	б	б	б	а	а	25	а	в	в	в	
2	а	а	г	а	б	26			а	в	а
3	а	в	а	б	а	27			б	в	а
4	б	г	в	в	а	28			в	а	в
5	а	а	а	а	в	29			а	а	а
6	в	в	в	г	в	30			а	б	в
7	а	б	в	а	а	31				в	
8	б	г	б	в	а	32				а	
9	а	д	г	а	а	33				б	
10	в	а	в	в	б	34				б	
11	а	в	а	а	а	35				г	
12	б	в	б	б	б	36				г	
13	а	г	в	а	в	37				б	
14	а	б	а	в	а	38				в	
15	а	а	г	а	а	39				а	
16	а	в	б	в	а	40				в	
17	б	б	в	а	а	41				б	
18	а	г	б	а	в	42				в	
19	б	а	г	в	а	43				в	
20	в	в	б	в	а	44				а	
21		а	г	а	а	45				б	
22		в	б	в	а	46				в	
23		в	а	б	а	47				а	
24		а	а	а	б	48				б	

5.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЧАСТЬ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ

Роль работы с персоналом в сервисных компаниях. Взаимосвязь сфер внутреннего маркетинга и управления персоналом. Маркетинговые инструменты, используемые в управлении персоналом. Цель и функции управления персоналом клиентоориентированной компании.

Объект и субъект управления персоналом. Классификация персонала как объекта управления. Концепция совместной (двойной) ответственности.

Эволюция функций управления персоналом на разных стадиях развития общества и организации.

Организационные структуры служб управления персоналом.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие инструменты маркетинга используются в сфере управления персоналом? Перечислите и охарактеризуйте каждый из инструментов.
2. Какова роль HR-менеджера в компании? Каковы распространенные ошибки в позиционировании службы?
3. Каковы наиболее часто используемые классификации персонала в сфере услуг? Перечислите и охарактеризуйте основные группы, исходя из существующих критериев классификации.
4. Каким образом происходило становление современных служб управления персоналом?
5. Какие факторы влияют на формирование структуры и численность службы управления персоналом?

Практические задания

1. Опишите систему управления персоналом организации.
Для успешного выполнения задания необходимо:
 - представить организационную структуру предприятия, выделив в ней функциональные подсистемы управления персоналом, а также руководителей других подразделений;

- охарактеризовать роль руководителей подразделений в управлении персоналом;
 - описать основные направления деятельности служб управления персоналом на современной стадии развития организации (указать, какой именно), их роль в управлении персоналом;
 - рассчитать относительную численность сотрудников служб управления персоналом (в % к общей численности персонала организации).
2. На основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих выделите принципиальные отличия между содержанием работы и предъявляемыми требованиями к позициям «повар», «администратор», «заведующий жилым корпусом пансионата (гостиницы)», «экспедитор».

Конкретная ситуация

Формирование HR-службы*

Структура и функции, выполняемые службой управления персоналом, зависят от многих факторов, в том числе:

- стратегических целей организации;
- сферы деятельности компании;
- стадии развития организации;
- стратегии развития бизнес-единиц;
- уровня менеджмента на всех уровнях;
- степени доверия к руководителю службы управления персоналом;
- численности и квалификационных характеристик персонала;
- приоритетных направлений работы с персоналом и т.п.

Сфера деятельности компании предопределяет ряд особенностей в деятельности служб, связанных с целями, скоростью и особенностями рабочих процессов, степенью готовности персонала к изменениям на рынке, применением новых технологий, необходимостью в повышении квалификации и т.п.

Новосибирский холдинг «Ланселот», столкнувшийся с проблемой структурных изменений в своей компании, объединяющей как производственные, так и торговые предприятия, выступил с инициативой

* Подготовлено по статье: *Леонтьева Л.* Круг задач и формирование структуры службы персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 8.

проведения исследования, которое позволило бы скорректировать структуру и численность HR-служб.

Цели исследования:

- определение общих и отличительных функций и процедур отдела персонала в торговых и производственных компаниях для выбора оптимальной структуры отдела персонала;
- составление программы обучения руководителей подразделений по курсу «Управление персоналом», нацеленной на повышение управленческой компетентности.

В исследовании приняли участие 7 компаний (3 производственных и 4 торговых).

Исследование включало *два этапа*:

1. Общая оценка персонала компаний.
2. Определение общих и специфических процедур для службы персонала.

В результате проведения *первого этапа* были обобщены характеристики компаний по следующим критериям (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Характеристики компаний

Критерий	Производственная компания	Торговая компания
Численность персонала (среднее количество, чел.)	875	120
Возраст персонала (средний)	47–50 лет	23–28 лет
Уровень образования		
Аппарат управления	Высшее профессиональное — 100%	Высшее — 100%
Линейные руководители	Высшее — 57%	Высшее — 98%
Основной персонал	Высшее — 17%	Высшее — 59%
	Среднее специальное — 56%	Среднее — 27%
	Среднее специальное — 24%	Среднее — 17%

На втором этапе были выделены основные направления, выполняемые независимо от направления бизнеса:

- кадровое делопроизводство;
- найм персонала;
- обучение персонала;
- система аттестации персонала;
- мероприятия по формированию корпоративной культуры.

Однако методы, используемые для решения этих задач, несколько отличаются.

При проведении интервью с руководителями **торговых компаний** были выявлены следующие типичные процедуры:

- профессиональное обучение и развитие персонала;
- планирование карьеры;
- программы дополнительного стимулирования для решения проблемы «сложнопродаваемого товара»;
- формирование корпоративной культуры предприятия;
- «выстраивание» системы обратной связи;
- структурные изменения.

Наиболее типичными **для производственных компаний** процедурами были названы следующие:

- обучение на рабочих местах;
- повышение управленческой компетенции линейных руководителей;
- адаптация персонала ввиду высокой текучести;
- развитие системы наставничества и контакта с учебными заведениями;
- разрешение конфликтов.

Вопросы к ситуации

1. Какие характеристики персонала, особенности сферы бизнеса повлияли, на ваш взгляд, на формирование кадровых процедур?
2. Какая структура службы персонала будет наилучшим образом отвечать существующим задачам, каковы ее цели, функции, численность в торговых и производственных компаниях?

Темы для докладов и рефератов

1. Становление служб управления персоналом в России (исторический аспект).
2. Формирование современных HR-департаментов в России: выполняемые функции и существующие структуры.
3. Роль службы управления персоналом в период реформирования компании.
4. Пути повышения статуса HR-службы.
5. Требования, предъявляемые к специалистам по управлению персоналом.
6. Взаимосвязь понятий «внутренний маркетинг» и «управление персоналом». Общее и отличительное в практической реализации данных направлений деятельности компаний.
7. Роль и статус службы управления персоналом в российских компаниях (компаниях, действующих на региональном рынке).

8. Генезис понятий, обозначающих роль человека в процессе труда.
9. Сущность и отличительные характеристики концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

Тесты

1. Что включает в себя система управления персоналом?
 - а) подразделения, реализующие отдельные функции управления персоналом (функциональные подразделения);
 - б) все функциональные подразделения и их руководителей;
 - в) функциональные подразделения по УП, их руководителей, а также руководителей других подразделений (линейных и функциональных).
2. Основная задача службы управления персоналом:
 - а) непосредственное управление персоналом;
 - б) информирование, наем и отбор;
 - в) создание условий для эффективного управления персоналом менеджерами всех уровней.
3. Концепция совместной ответственности означает:
 - а) ответственность руководителей подразделений, а также специалистов в области человеческих ресурсов за решения, принимаемые по отношению к работающим в организации;
 - б) ответственность руководителя службы управления персоналом за все решения, принимаемые его подчиненными;
 - в) совместную ответственность руководителя службы управления персоналом и специалистов данного подразделения за решения в области человеческих ресурсов.
4. Какая из формулировок соответствует принципам построения кадровых служб?
 - а) функции управления персоналом обусловлены целями и потребностями производства;
 - б) функции управления персоналом первичны по отношению к целям и потребностям организации.
5. Принципиальная задача менеджера по персоналу:
 - а) удовлетворение потребностей персонала;
 - б) удовлетворение требований руководства;
 - в) соблюдение баланса между требованиями менеджмента и пожеланиями коллектива.
6. Выберите наиболее распространенный вариант подчиненности кадровой службы:

- а) кадровая служба подчиняется непосредственно первому лицу компании;
 - б) кадровая служба подчинена заместителю первого лица компании.
7. Численность службы управления персоналом должна составлять (в % от общей численности занятых в организации):
- а) 1,0–1,5;
 - б) 2,0–5,0;
 - в) 10,0–15,0.
8. Какие из перечисленных задач являются, как правило, наиболее значимыми на стадии роста организации?
- а) сокращение персонала;
 - б) вовлечение персонала в процесс реорганизации;
 - в) привлечение персонала;
 - г) поддержание корпоративной культуры;
 - д) организационно-кадровый аудит.
9. Деятельность по управлению персоналом включает:
- а) деятельность службы управления персоналом;
 - б) работу линейных руководителей;
 - в) верно а) + б).
10. Совокупность физических лиц (личный состав организации), состоящих с фирмой как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, называется:
- а) штатным расписанием;
 - б) персоналом;
 - в) управленческим персоналом.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2007.
2. *Дафт Р.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2007.
3. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. [и др.] СПб. : Питер, 2005.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Ст. 58, 59.
5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005.
6. *Шекшня С.* Управление персоналом современной организации. М. : Интел-синтез, 2000.

Дополнительная литература

1. *Алехина О., Павлуцкий А.* Служба персонала: мифы и реалии // Управление персоналом. 2000. № 9.
2. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, 2002.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, 2005.
4. *Лисицин Д.* Кадровые разведчики // Секрет фирмы. 2006. № 10.
5. *Ляховская Н., Нисина Т.* Исследование рынка труда: задачи и специфика // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 3.
6. *Обухова Н.* Пустые кадры // Секрет фирмы. 2004. № 4.
7. *Селга Э.* Без претензий: с чего начинается лояльность? // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4.
8. Служба персонала: пропорциональное масштабирование // КАДРОВИК.РУ. 2007. № 1.
9. *Терещенко К.* Между желаемым и действительным — индекс удовлетворенности персонала // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 5.
10. *Фуколова Ю.* Долгоиграющие кадры // Секрет фирмы. 2006. № 18.
11. *Шекиня С.В.* Управление персоналом: в поисках адекватной парадигмы // Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М. : HRC. Кадровый клуб; Книжный мир, 2001.

5.2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Понятие стратегии управления персоналом. Ключевые принципы стратегического подхода к УЧР.

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Кадровая политика клиентоориентированной организации: сущность, виды, основные принципы.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы основные признаки стратегического управления персоналом? Какие факторы влияют на определение персонал-стратегии организации?
2. Экономический подход к проблемам управления человеческими ресурсами: привлечение и отбор, удержание, увольнение персонала.
3. Прокомментируйте вероятность удержания сотрудников различных групп с точки зрения теории человеческого капитала.

4. К какому сегменту рынка труда относится большинство рабочих мест в индустрии гостеприимства? Как это влияет на определение критериев отбора, построение систем обучения и вознаграждения персонала?
5. Каковы достоинства и возможные проблемы, связанные с использованием политики делегирования полномочий?

Практические задания

1. Сформулируйте основные принципы кадровой политики одной из наиболее известных гостиничных сетей. Каким образом обеспечивается высокое качество обслуживания гостей? Каковы критерии отбора сотрудников? Как организовано обучение персонала? Каковы полномочия сотрудников в самостоятельном решении проблем клиентов? Опишите бренд компании как работодателя.

Творческие задания

Эссе на тему: «Основные принципы кадровой политики предприятия сферы услуг (гостиницы, ресторана и т.д.)».

Конкретная ситуация

Клиентоориентированная компания: возможно ли согласовать интересы всех заинтересованных сторон?*

Мувинговая компания «Деликатный переезд» была создана в 2000 году. Компания оказывает услуги по перевозке мебели, а также принимает ее на ответственное хранение. За восемь лет годовой оборот компании вырос до 2,5 млн дол., были открыты филиалы в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде. По оценкам компании, каждый год только в Москве переезжает около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» А. Усачев.

В компании работает около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет. Координаторы клиентского отдела принимают заяв-

* Подготовлено по статьям: Царевская О. Деликатная напряженность // Секрет фирмы. 2007. № 26; Царевская О. Мотивация на переезд // Секрет фирмы. 2007. № 30; Селиванова И. Пиковый интерес // Секрет фирмы. 2008. № 36.

ки по телефону. Если ситуация простая (клиент хочет перевезти свой старый холодильник или переехать из однокомнатной «хрущевки», то заказ оформляется по телефону). В случае неординарной ситуации и тем более, когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может. Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты. У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами.

«Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании? Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам. «У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости. Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству, что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа

отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить. Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей. А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недозагрузкой. Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме. Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа, — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то, что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25—30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгла-

дить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает.

Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает. В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир.

Большое внимание в компании уделяют обучению персонала. Сотрудники «Деликатного переезда» участвуют в учебных программах два—четыре раза в году. Во время обучения им напоминают, почему важны повторные обращения в компанию. Повторных клиентов не нужно убеждать в качестве услуг, да и заказ можно оформить без выезда на место, ведь часто менеджеры знакомы с условиями работы. Опыт показывает, что наплыв «повторных» клиентов случается через два—три месяца после периодов невысокой загрузки. Это легко объяснить: когда работа распределена оптимально, производственный отдел в состоянии гарантировать клиентам высокое качество, а те рекомендуют компанию своим знакомым или сами обращаются в нее повторно. Но когда загрузка выходит на пиковый уровень, качество страдает, и число повторных обращений снижается.

В период обучения менеджеров клиентского отдела убеждают, что они заинтересованы в равномерном распределении заказов. Кроме того, во время тренингов менеджеров учат «управлять отказами» — убеждать клиентов сдвинуть время переезда на более удобный для компании период. Он стоит дешевле, чем срочный. «Это, по сути, своеобразная дисконтная программа, — считает А. Усачев. — Но только мы не говорим о скидках, а информируем клиента, что если он заблаговременно подаст заявку, его проблема будет глубже проработана, переезд — максимально оптимизирован, а цена минимальна». В период спада компания предлагает услуги по сниженным ценам.

Еще один вариант сглаживания противоречий, имеющих у компании, — определение точки «оптимума» — количества выполняемых

заказов, при котором рентабельность будет оптимальной. Для выполнения заказов сверх «точки оптимума» возможно привлечение специалистов с помощью аутсорсинга.

Существуют ли другие возможности разрешения противоречий в компании?

Вопросы к ситуации

1. Определите заинтересованные стороны, их потребности, предложите варианты удовлетворения этих потребностей. Возможно ли согласование интересов клиентов и персонала?
2. Проведите SWOT-анализ деятельности компании в сфере управления людьми. Выделите основную проблему.
3. Определите персонал-стратегию компании.
4. Предложите инструменты реализации стратегии.
5. Прокомментируйте ситуацию, когда руководитель компании вместе с сотрудниками клиентского отдела принимал участие в выполнении заявки клиента. Каковы возможные последствия этого шага?
6. Сформулируйте основные принципы кадровой политики компании «Деликатный переезд».

Темы для докладов и рефератов

1. Формирование кадровой политики клиентоориентированной организации.
2. Особенности работы с персоналом в организациях сферы услуг. Их влияние на циклы успеха, неуспеха и посредственности.
3. Проблемы управления персоналом применительно к видам дистанционной занятости.
4. Разработка стратегии управления персоналом предприятия.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Дафт Р.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2007.
2. *Нагимова З.А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. СПб. : Питер, 2004.
3. *Милгром П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент. СПб. : Экономическая школа, 1999. Т. 2. Гл. 10.
4. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005.

Дополнительная литература

1. *Андросенко М.* Бренд в кадровой политике // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 9.
2. *Логинов С.* The Ritz-Carlton Moscow философия и жизнь / Отель. 2008. № 5.
3. *Немоляева М.* Гостиничное хозяйство — это большая западня // Гостиничное дело. 2008. Январь.
4. *Замуруева Е.* Управление персоналом в малом отеле // Гостиничное дело. 2008. Январь.
5. *Фуколова Ю.* Инженеры обслуживания // Секрет фирмы. 2008. № 18.
6. *Черников Д.* Работный дом // Секрет фирмы. 2008. № 22.
7. *Шоул Дж.* Первокласный сервис как конкурентное преимущество : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

5.3. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Сущность процесса кадрового планирования. Этапы процесса планирования. Факторы, влияющие на процесс кадрового планирования. Сложности планирования численности в сервисных компаниях. Методы, используемые для планирования численности в сфере услуг. Технология бюджетирования расходов на персонал.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Кадровое планирование называют необходимым условием эффективного управления персоналом. Согласны ли вы с этой точкой зрения? Приведите конкретные примеры, подтверждающие вашу позицию.
2. Какие факторы должны учитываться при разработке бюджета расходов на персонал?
3. Какова цель и принципы кадрового планирования?
4. Каковы основные этапы процесса бюджетирования расходов на персонал?
5. Какие методы планирования численности вы знаете? Приведите примеры использования различных методов в практике российских компаний.
6. Деятельность многих компаний в сфере услуг подвержена сезонному влиянию. Каким образом регулируется численность персонала? Приведите примеры.

7. Сокращение персонала — лишь одна из задач менеджмента при разработке антикризисной программы. Не менее сложной является задача удержания и мотивации оставшихся сотрудников. Какие мероприятия могут быть рассмотрены в качестве наиболее важных?

Практические задания

1. Опишите процесс бюджетирования расходов на персонал в конкретной организации.
2. Какие факторы влияют на деятельность туристической компании (гостиницы, ресторана) ? Каким образом они учитываются при разработке программ работы с персоналом?

Статьи для анализа

1. *Жучков Ю.* По законам экономики труда // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4—7.
2. *Уэтлауфер С.* Сокращения прошли, а что дальше? // Управление бизнесом в бурные времена : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

Конкретная ситуация

Способы оптимизации численности: практические подходы и теоретические обоснования*

В конце сентября в инвестиционно-строительной компании «Дружба» прошла волна увольнений — сократили служащих головного офиса, которых давно можно было бы уволить. По словам заместителя генерального директора по персоналу Лилии Коноревой, людей просто жалели. Но этим дело не закончилось. Когда ситуация на рынке ухудшилась, пришлось закрывать инвестпроекты — началась вторая волна сокращений. Сейчас компания увольняет уже 30% офисного персонала, причем решения принимаются «на глазок». «Руководителям хорошо известно, кто и как работает», — объясняет Конорева. Последует ли за этим третья волна — неизвестно. Похоже, что в «Дружке», как и во многих других компаниях, не знают, сколько именно людей нужно для эффективной работы.

Хотя, например, в той же «Дружке» два года назад был положительный опыт — в компании решили повысить прибыльность своей

* Подготовлено по статьям: *Лисицин Д.* Игра в меньшинстве // Секрет фирмы. 2007. № 7; *Юрасова Т.* Норма убыли // Секрет фирмы. 2008. № 44.

газеты «Сделка» и сократили 30% операторов call-центра, принимавших объявления от клиентов. Прежде чем приступить к увольнениям, менеджеры проанализировали работу операторов — провели «фотографирование» их рабочего времени, сделали хронометраж выполняемых ими операций. Оказалось, что организация труда в call-центре не учитывала неравномерность входящих звонков в течение дня, из-за этого почти треть рабочего времени операторов тратилась впустую. Режим работы call-центра изменили с учетом активности клиентов, а число сотрудников уменьшили на треть.

К большому сожалению менеджеров, одной волшебной формулы для нормирования численности персонала не существует. Зато есть много подходов — научных и не очень. Научный подход предполагает расчет численности на основе нормативов времени, норм обслуживания, нормативов численности и управляемости. Однако воспользоваться этими подходами достаточно трудно. Сегодня в России не существует подобной базы данных, рассчитать нормы и нормативы самостоятельно предприятиям непросто, даже если бизнес-процессы отлажены. Интерес к нормированию численности персонала проявляют крупные предприятия газовой и нефтяной промышленности, а также министерства и ведомства. По наблюдениям исполнительного директора HR-студии «Время людей» С. Сидоркиной, растет спрос на нормирование труда для офисных сотрудников — бухгалтеров, программистов, менеджеров по продажам и т. д.

Поэтому практики предлагают свои варианты решения задачи оптимизации численности.

Например, легендарный Дж. Уэлч оптимизировал численность персонала в GE, используя простую формулу: 20:70:10. 20% персонала — это лучшие люди, их нужно максимально поощрять, в том числе карьерным ростом. 70% — середнячки, им достаточно и повышения заработной платы. 10% — аутсайдеры, их следует безжалостно увольнять.

«Моя цель — ноль человек. Пока я не дойду до нуля, не успокоюсь», — рассуждает управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Продэко» Д. Потапенко. Борьбу с издержками Потапенко начал после того, как обнаружил, что в сети дискаунтеров Aldi (Германия) магазин площадью 600 кв. м обслуживают всего шесть человек, причем в две смены. После очередной оптимизации торгового персонала в августе 2008 г. показатель лучшего магазина сети «Гастрономчикъ» (250 кв. м) составил 13 человек, работающих в две смены. Показатели других магазинов сети похуже — 16–20 сотрудников. Для сравнения: в средне-статистическом российском магазине формата «У дома» площадью 250–350 кв. м. заняты 22–23 человека.

Сокращение персонала до минимума стало возможным после того, как Потапенко оптимизировал ассортимент в эталонном магазине. На основе статистики продаж он выделил 500 товаров, которые обеспечивают самый большой оборот по деньгам, еще топ-500 — по количеству проданных товаров, еще топ-500 — по марже. И из этих 1500 «топовых» позиций в пропорции 60:30:10 он сформировал новый ассортимент, но уже состоящий всего лишь из 750 позиций. Затем с помощью методов математического моделирования менеджер рассчитал, какая площадь и какое оборудование нужно для такого ассортимента.

После этого была рассчитана оптимальная для обслуживания 1800 покупателей в день (такова проходимость магазина) численность персонала. Для каждой категории работников у Потапенко есть нормы — сколько времени человек должен потратить на операцию и какой объем работы он должен сделать за единицу времени. К примеру, чек на 300 руб. кассиру положено обслужить за 30 секунд. Лично хронометрировав работу кассиров, ритейлер подсчитал, что необходимы три кассы — две в обычное время и еще одна — в час пик. Иными словами, три кассира. Что касается разнорабочих-грузчиков, то у них своя норма выработки — сколько товара им приходится разгружать в день (тоннаж). С сокращением ассортимента работы у них стало меньше, поэтому в магазине оставили четырех разнорабочих. Зная количество позиций, Потапенко рассчитал и время, необходимое для их подачи на полки: его расчет показал, что магазину достаточно трех продавцов в зале.

Чтобы улучшить результаты, Потапенко нужны принципиально иные технологии, прежде всего в работе с поставщиками. К примеру, поставщики Aldi сами штрихкодируют товар и давно перешли на электронный документооборот. «Если в Германии ритейлер видит в документах расхождение на одну позицию, он отправляет машину обратно, а у нас заказ с накладной в лучшем случае совпадает на 50%», — рассказывает управляющий партнер. Теперь Потапенко склоняет поставщиков к поиску нового технологического решения. Если все получится, то часть сотрудников «Гастрономчика» окажется без работы.

Несколько иной подход к оптимизации численности использовали руководители пермской торговой сети «Семья». Толчком к нововведениям также послужила информация об успешном зарубежном опыте (в средней розничной сети в Нидерландах сотрудник приносит в 7 раз больше выручки). Сегодня приобретенная компьютерная программа на основании данных о товарообороте сама определяет, сколько часов в неделю должны работать сотрудники разных категорий. Руководители, в свою очередь, распределяют время согласно принципу; больше нагружать эффективных сотрудников, меньше — лентяев. По-

сколько заработная плата начисляется согласно отработанному времени, то лентяи, получавшие ранее те же деньги, что и высокоэффективные сотрудники, уволились в течение полугода. Результаты внедрения такой системы впечатляют: производительность труда выросла на 82%, доля фонда оплаты труда в обороте сократилась на 25%, средняя зарплата за час увеличилась на 52%.

«Наш бизнес — низкорентабельный, поэтому мы не можем позволить себе лишних людей», — говорит генеральный директор металло-торговой компании «Брокинвестсервис» И. Чепенко. Цифры говорят сами за себя: в 1998 г. усилиями 11 менеджеров по продажам было продано 65 тыс. тонн трубного ассортимента (около 300 позиций), в 2008 г. чуть более 20 менеджеров продают уже 440 тыс. тонн изделий из металла по 1400 позициям.

Вопросами оптимальной численности менеджеров по продажам в компании озаботились лет десять назад. Поначалу нормы выработки устанавливали экспертным путем. Люди в компании работали по модели «Я — продавец», т.е. все операции по сделке (переговоры с клиентами, оформление документов и т.д.) выполнял один менеджер. Руководство постепенно повышало планку продаж, мотивируя персонал на достижение новых показателей, пока, наконец, «органический» рост не прекратился на 600—700 тоннах в месяц на человека. Тогда к менеджерам прикрепили ассистентов, которые взяли на себя всю техническую работу, и продажи поднялись до 1100 тонн. При этом компания обошлась без увеличения числа довольно дорогостоящих продавцов, а ассистенты стоили в два с половиной раза дешевле. В какой-то момент продажи опять перестали расти — возиться с бумажками ассистентам становилось неинтересно. «Мы снова стали меняться: например, ускорили нашу автоматизированную систему, а также в очередной раз оптимизировали бизнес-процессы, перетряхнув всю цепочку», — рассказывает Чепенко. Продажи выросли до 1500 тонн на человека. Но, похоже, на этот раз модель достигла предела. Тогда в конце 2005 г. «Брокинвестсервис» зашел с другого конца — компания резко расширила ассортимент и стала предлагать услуги по дополнительной обработке металла. «Мы перешли на модель продуктового ритейла, где можно купить небольшую партию и где буквально все изделия нарезаются», — уточняет Чепенко. Поэтому менеджерам предстояло перейти к «тонким» продажам — продавать те же 1500 тонн, только небольшими партиями, да еще и предлагать услуги по обработке.

Новации вызвали у менеджеров сильнейшее сопротивление: «Это невозможно!» «Мы объясняли людям: фирма развивается, планку все время нужно поднимать», — рассказывает Чепенко. Тех, кто «включал

ся», дополнительно мотивировали деньгами. Через полгода достижения лидеров приняли за норму, но оказалось, что норма не всем по силам. К примеру, отличный продавец простого товара — металлопроката — не обязательно также хорошо продает обработанный металл. Но аутсайдеров не сокращали — они уходили сами. По словам Чепенко, за последние шесть лет состав продавцов обновился на 70%.

По логике курс на ритейл, предполагающий рост числа заказов и увеличение количества транзакций (в полтора раза), должен был неминуемо привести к резкому увеличению численности персонала. На деле количество менеджеров выросло до 22 человек. Во многом этому способствовало создание центра обслуживания клиентов: поданные менеджерами заявки оформляют и обслуживают 25 его сотрудников. И сегодня лучшие менеджеры продают в месяц 2500—3000 тонн металла. Сейчас в компании строят новые расчеты. Если, к примеру, запланировать рост продаж на 15—20%, т.е. чуть больше роста рынка, численность персонала можно не увеличивать, а лишь поднять нормы выработки. Если же сделать скачок на 25%, что на 10% выше рынка, то придется нанимать дополнительно одного-двух продавцов. Впрочем, из-за кризиса «Брокинвестсервис» планирует вырасти в 2009 г. лишь на 10%. Зато и слово «увольнения» в компании никогда не слышали.

«Хорошо нормировать численность персонала при стабильной ситуации, а когда она быстро меняется?» — задается вопросом директор по экономике компании «Сибэлектромотор» И. Багазеев. Похоже, из-за кризиса 60 сотрудников конструкторско-технологического центра компании снова придется «оптимизировать». И это после того, как технологов не так давно сократили на 20%. Сокращение стало результатом пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов — по системе менеджмента качества ISO это нужно делать регулярно. Анализ показал, что за четыре года существования ISO увеличилось количество согласований, дублирующих функций и т.д. Несколько служб пришлось укрупнить и централизовать.

Сначала схему оптимизации обкатали на ремонтно-сервисной службе. Ремонтники, распивающие в рабочее время чай, поскольку их «время ответственности» наступает только при поломке оборудования, давно были на заводе притчей во языцех. При этом ремонтные службы имелись в каждом производственном подразделении, составляя почти 30% его численности. Проанализировав структуру заводской ремонтно-сервисной службы и технологию ее работы, топ-менеджеры приняли решение централизовать ее под руководством главного инженера. Теперь ремонтная бригада, как «скорая помощь»,

выезжает на вызов, поступающий в центральный диспетчерский пункт. Параллельно сотрудники службы проводят с оборудованием профилактическую работу.

Оказалось, что без ущерба для производственного процесса можно сократить 37% ремонтных рабочих. На заводе оставили только квалифицированных специалистов с лидерскими навыками, чтобы они руководили рабочими в ходе устранения поломки. Обычно производственников к ремонту не привлекают, но на «Сибэлектромоторе» нарушили традицию и за счет этого сократили также численность подсобных рабочих. А вот попытка централизовать клининговую службу, или уборщиков, провалилась. Многие из них работали совместителями, и полный рабочий день их не устраивал. В итоге в каждом помещении остался свой уборщик.

Сравнительно недавно на заводе объединили службу главного технолога и технологов из цехов. Для этого создали новое подразделение — конструкторско-технологический центр, сократив штат технологов с 75 до 60 человек. Однако если из-за кризиса количество заказов у завода уменьшится, то технологов опять придется увольнять. Но только в связи с падением спроса на моторы или насосы, которые они обслуживают.

Вопросы к ситуации

1. Какие известные вам способы оптимизации численности использовали управленцы, опыт которых описан в кейсе?
2. Поясните причины, по которым возможно столь существенное снижение численности персонала в российских компаниях.
3. Какие «поддерживающие» решения были приняты менеджментом при увеличении нагрузки на персонал?

Темы для докладов и рефератов

1. Меры по оптимизации численности, используемые в практике российских компаний.
2. Программы увольнения персонала: юридические и организационные аспекты.
3. Анализ трудовых показателей как основа кадрового планирования и контроля.
4. Организация процесса кадрового планирования в организации. Учет характеристик внешнего и внутреннего рынка труда.
5. Бюджетирование расходов на персонал: современная российская практика.

Тесты

1. При кадровом планировании должны учитываться:
 - а) внутренние факторы развития организации;
 - б) внешние факторы, влияющие на деятельность организации;
 - в) как внешние, так и внутренние факторы.
2. К методам планирования численности персонала **не** относится:
 - а) экстраполяция;
 - б) метод Дельфи;
 - в) расчет по нормам обслуживания;
 - г) шкалирование.
3. Расставьте по порядку этапы кадрового планирования:
 - а) планирование численности персонала;
 - б) разработка программ работы с персоналом;
 - в) диагностика персонала.
4. Расставьте по порядку этапы бюджетирования расходов на персонал:
 - а) определение статей бюджета;
 - б) защита и утверждение бюджета;
 - в) сбор информации;
 - г) составление бюджета.
5. Если доля сотрудников, прошедших обучение в течение года, равна 20%, то это означает, что:
 - а) 20% сотрудников нуждались в обучении;
 - б) каждый сотрудник проходит обучение приблизительно раз в 20 лет;
 - в) каждый сотрудник проходит обучение приблизительно раз в 5 лет.
6. Количество пропусков работы отражается в понятии:
 - а) текучести;
 - б) абсентеизма;
 - в) мобильности.
7. Доля сотрудников, выразивших намерение (согласно данным опроса) уволиться из организации, характеризует уровень:
 - а) потенциальной текучести;
 - б) пассивной текучести;
 - в) функциональной текучести.

8. Показатель текучести рассчитывается как:
 - а) отношение числа уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности;
 - б) отношение числа уволенных по сокращению штата к среднегодовой численности персонала;
 - в) отношение числа всех перемещений в организации к общей численности.
9. Увольнение сотрудника по собственному желанию отражает такое явление, как:
 - а) активная текучесть;
 - б) пассивная текучесть;
 - в) потенциальная текучесть.
10. Метод расчета численности сотрудников, основанный на перенесении современных тенденций в будущее, называется:
 - а) экстраполяцией;
 - б) корреляцией;
 - в) тенденцией;
 - г) методом Дельфи.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Агамирова Е.В.* Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе : практикум. М. : Дашков и К°, 2007.
2. *Саак А.Э., Пшеничных Ю.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2007.
3. *Шекшня С.* Управление персоналом современной организации. М. : «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.

Дополнительная литература

1. *Володина Н.* HR-бюджет: Принципы защиты // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 1.
2. *Лисицин Д.* Игра в меньшинстве // Секрет фирмы. 2007. № 7.
3. *Лисицин Д.* Текущий момент // Секрет фирмы. 2007. № 25.
4. *Лисицин Д.* Введение в рабовладение // Секрет фирмы. 2008. № 6.
5. *Юрасова Т.* Массовый отлив // Секрет фирмы. 2008. № 40.
6. *Юрасова Т.* Норма убыли // Секрет фирмы. 2008. № 44.

5.4. ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Анализ содержания работы: сущность и методы (функциональный, поэлементный, вопросник по анализу должности, вопросник по анализу задач, метод критических инцидентов, комбинированные методы). Определение требований к претендентам. Должностная инструкция, квалификационная карта, карта компетенций, профессиограмма. Источники набора персонала. Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего набора. Законодательные ограничения. Способы привлечения персонала. Методы отбора персонала. Сфера применения и надежность различных методов. Процедура найма. Оценка эффективности системы отбора.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие методы используются для анализа содержания работы?
2. Каким образом определяются требования к претендентам? Какие качества персонала являются особенно важными для компаний сферы услуг?
3. Какие факторы формируют привлекательный и негативный имидж компании на рынке труда?
4. Какие методы используют компании для привлечения кандидатов?
5. Каким образом может быть решена проблема информационной асимметрии в процессе отбора персонала? Как вы понимаете термины «самоотбор» и «просвещение»?
6. Как компании пытаются защитить себя от хедхантеров?
7. Какие методы оценки персонала используют при отборе сервисные компании?
8. Каковы отличительные характеристики стресс-интервью? Когда уместно использовать такой метод отбора?

Практические задания

1. Составьте должностную инструкцию администратора гостиницы. Какие источники информации вы использовали при ее разработке?
2. Разработайте бланк собеседования при приеме на работу (для конкретной позиции). Какие вопросы вы в нем зададите? Обоснуйте свой выбор.
3. Подготовьте самопрезентацию.
4. Предварительно распределив роли, проведите интервью при приеме на работу. Какие вопросы вызывают у вас наибольшее затруднение? Почему?

Статья для анализа

Лисицин Д. Обесточенные компетенции // Секрет фирмы. 2006. № 37.

Творческие задания

1. Подготовьте свое резюме для двух различных вакансий. Являются ли отличия в данных значительными? С чем это связано?
2. Проведите анализ рынка специалистов (по конкретной позиции). Какие требования предъявляют работодатели к соискателям? С чем это связано?

Конкретная ситуация

Нестандартные подходы к оценке персонала: осознанная необходимость или модный инструмент?*

«Бред какой-то. Пришел на собеседование, но так и не понял, что это было. Начали задавать какие-то непонятные вопросы... Пришлось встать и уйти». Такой отзыв оставил на интернет-форуме кандидат, который недавно столкнулся с нетривиальными методами оценки.

Почему кадровики используют эти методы? Потому что год от года соискатели становятся все более искушенными. Некоторые кандидаты настолько убедительно выдают желаемое за действительное, что распознать их истинную сущность становится очень сложно. Поэтому HR-менеджерам приходится применять изощренные техники оценочных собеседований.

Нестандартные методы можно условно разделить на две группы. Во-первых, это анализ параметров человека, которые он не в силах изменить. Например, физиогномика и другие физические данные, графологический анализ, анализ подписи. Некоторые компании раньше составляли гороскопы своих кандидатов, но сейчас столь экзотический метод уже непопулярен. Зато проверка на детекторе лжи стала вполне обыденным явлением.

Второй подход — использование ситуаций, которые выбивают кандидата из колеи и снижают вероятность социально желательных ответов. Например, создание стрессовых моментов или, наоборот, расслабляющей обстановки. Или разговор о вещах, никак не связанных с бизнесом.

* Подготовлено по статье: Фуколова Ю. Экзамен исподтишка // Секрет фирмы. 2006. № 12.

Некоторые из этих приемов кажутся весьма спорными. Однако их сторонники уверяют, что такие методы могут давать неплохие результаты.

«Глаза — зеркало души. Какой вздор! Глаза — обманчивая маска, глаза — ширмы, скрывающие душу. Зеркало души — губы. Хотите узнать душу человека — глядите на его губы». Совершенно случайно в руки студента В. Малешина попал сборник писателя В. Вересаева, и фраза, которую он там вычитал, пробудила интерес к физиогномике. Сейчас, спустя уже более 35 лет, начальник кадрового управления группы «Гута» утверждает, что физические характеристики человека четко коррелируют с его характером. Физиогномисты судят о кандидате не только по красоте губ. Скажем, оттопыренные уши — признак упрямства. Если еще и почерк сильно наклонен вправо, то значит, такой соискатель не терпит над собой никакого давления. В общем, букет свойств невыносимо сложного человека.

Проведя более 40 тыс. оценочных интервью, В. Малешин, возможно, имеет право на подобные выводы. Но далеко не все кадровики верят глазам своим. «Я никогда не стану пользоваться физиогномикой, это какая-то чушь!» — категорично заявил директор по персоналу крупной компании. И с ним многие согласятся.

«Зависимость времени, которое HR-менеджер тратит на собеседование, от его опыта, можно представить как кривую, — утверждает В. Малешин. — Сначала она растет, а по мере роста профессионализма — уменьшается».

Не слишком опытный кадровик проводит неструктурированное интервью и тратит на него около получаса. Переход к новой ступени — структурированному интервью (когда последовательно задают 15–20 стандартных вопросов о личностных и профессиональных качествах) — уже занимает около часа. Наконец, самый трудоемкий вариант — структурированное интервью плюс тесты, на него уходит от полутора до двух часов. По мере своего роста HR-менеджер использует гибко структурированное интервью, у которого нет жесткой структуры и которое длится примерно минут 40. Наконец, вершина профессионализма — экспресс-интервью, когда о кандидате можно узнать все необходимое максимум за 20–30 минут.

В среде HR-менеджеров В. Малешин известен не только своей страстью к физиогномике. Он разработал собственную методику экспресс-интервью и уверяет, что, задав кандидату каких-нибудь 10 вопросов, можно быстро получить наиболее значимую информацию.

«Попросите кандидата нарисовать свой психологический портрет с помощью трех прилагательных. И сразу получите информацию о его

личностных качествах, а также о самооценке, — говорит Малешин. — Точно так же полезно попросить его ранжировать свои профессиональные навыки — что человек умеет лучше всего делать». Конечно, соискатель может сказать неправду, но это легко проверить, если предложить ему мини-тест. Например, для кадровиков Малешин придумал такой емкий экзамен. Он предлагает кандидатам список аббревиатур — HRM, KPI, BSC, MBO, HAY, PF16 и др. Если человек не знает расшифровки таких терминов, это дает повод расстаться с ним.

Наконец, автор методики предлагает соискателям расставить четыре цвета по приоритету — красный, желтый, синий и зеленый (к Максиму Люшеру это упражнение никакого отношения не имеет). Согласно многолетним наблюдениям Малешина, руководители обычно первым выбирают красный цвет — сказывается потребность быть лидером. Желтый предпочитают неординарные креативные люди, которые способны взглянуть на проблему с неожиданной стороны. Синий — цвет спокойствия и уравновешенности, он нравится кандидатам, способным выполнять монотонную работу. А зеленый указывает на ярко выраженную потребность в коммуникациях с другими людьми. Так это или нет, можно проверить только на опыте. Но автор пообещал разработать в ближайшее время еще и цветовые портреты профессий.

Не извинившись за получасовое опоздание, генеральный директор влетает в кабинет. Дожидающегося в приемной кандидата он вызывает только минут через 20. Поговорить спокойно у них не получается — сотрудники компании то и дело врываются к директору якобы по чрезвычайно срочному делу. «Я специально так тестирую потенциальных менеджеров по работе с клиентами, — хвастается директор небольшой фирмы, пожелавший остаться неизвестным. — Наши клиенты тоже довольно бесцеремонные люди, поэтому нам надо понять, способен ли человек работать в таких условиях».

Несмотря на неприятие многими HR-специалистами метода стрессового интервью, подобный подход становится популярным. Некоторым кадровикам пришлось по вкусу идея превратить собеседование в хорошую встряску для кандидата и увидеть его истинное лицо. «С чего вы взяли, что справлялись с работой успешно?» «Не понял, что вы тут мне рассказывали. Давайте все сначала!» «Глупости вы говорите, видимо, плохо подготовились к собеседованию». Эти и многие другие невежливые фразы произносят специально, чтобы заставить соискателя нервничать, «путаться в показаниях» и терять нить беседы.

Подобные приемы применяют, как правило, когда работа требует быстрой реакции и повышенной стрессоустойчивости. Но далеко не все кандидаты позволяют издеваться над собой. «В моей давней практике

был случай, когда на нашего соискателя во время собеседования в компании вдруг начали повышать голос. Потом выяснилось, что интервьюер таким образом имитировал стиль авторитарного руководителя этой фирмы, позволяющего себе подобные выходки, — рассказывает управляющий партнер компании Winner Partners Г. Окунь. — Однако кандидат не согласился с подобным обращением. Он сказал: „Я не мальчик, чтобы на меня кричать”, встал и ушел».

Во время стрессового собеседования важно не перегнуть палку. «Я видела очень мало подобных интервью, где руководители придерживались бы этических норм и не переходили грань между ловкой игрой и унижением кандидата, — говорит К. Сухотина. — Компания может отпугнуть хороших специалистов и создать себе негативную репутацию».

Если кандидат хорошо подготовлен, то его трудно лишить собранности. Поэтому некоторые кадровики, наоборот, делают ставку на мягкое обращение, надеясь, что человек расслабится и потеряет бдительность.

«Мой конек — установление доверительных отношений, создание ситуации максимального комфорта», — говорит старший специалист управления по работе с персоналом АБ «Оргрэсбанк» Н. Бондаренко. Ее мягкая и спокойная манера общения помогает узнать о человеке даже то, что не всегда возможно выяснить в официальной беседе. «У меня имидж „мягкого” специалиста, я стараюсь, чтобы рядом со мной соискателю было уютно, но всегда осознаю, что это именно роль, и постоянно отслеживаю и анализирую свои ощущения от кандидата», — продолжает госпожа Бондаренко.

Например, недавно в банк приходил на собеседование специалист, претендующий на довольно высокую должность. Рассказывал о себе он очень складно, но слишком часто повторял слова о собственной эффективности. Эта тема возникала по поводу и без, как в анекдоте про студента, который выучил только один билет. Кадровикам это показалось странным.

После того как у кандидата состоялось собеседование с руководителем подразделения, он вышел из кабинета. И Бондаренко предложила ему чаю, поинтересовалась его мнением об интервью, поделилась своими наблюдениями, т.е. всем своим видом демонстрировала, что он может чувствовать себя в безопасности. А потом невзначай задала вопрос: «У меня возникло ощущение, что вы немного не дотягиваете до руководящей должности. Но вы нам интересны, может, пойдете к нам пока простым специалистом?» Ситуация разрешилась наилучшим образом и для банка, и в конечном счете для кандидата.

Попав после ситуации «экзамена» в дружелюбную обстановку, кандидат расслабился и не подумал, что его все еще продолжают оценивать: «Да, я действительно не очень уверенно себя чувствую, поэтому готов поработать и на младшей должности». И так выдал себя.

«Как вы относились к своим одноклассникам?» Наивный вопрос, адресованный сорокалетнему профессионалу, ставит его в тупик.

«Я обычно начинаю беседу не с разговора о профессиональном опыте соискателя, — говорит руководитель службы персонала компании „Prado Банкир и консультант“ О. Котляренко. — Человек всегда ждет таких вопросов, готовится к ним и даже репетирует свои ответы. Я же стараюсь говорить о нем самом».

Такая технология интервью позволяет с помощью анализа событий прошлого спрогнозировать, как человек будет вести себя в настоящем и будущем. Вот почему некоторые менеджеры по персоналу подробно расспрашивают о взаимоотношениях с учителями, одноклассниками, о том, как кандидат выбирал вуз, и т.п. Понятно, что о событиях 10–15-летней давности человек будет говорить через призму своего жизненного опыта.

Разговор о малозначимых на первых взгляд историях, да еще и в течение 20–25 минут выбивает не слишком опытного кандидата из привычного ритма. «Некоторые люди уже после второго вопроса начинают возмущаться: „Что это вы мне тут устроили, я не за этим пришел”», — рассказывает О. Котляренко. Но те, кто выдерживает подобную процедуру, сообщают много полезной информации. Например, ответ на вопрос «Кого из преподавателей вы можете отметить?» на самом деле дает понять, какой стиль непосредственного руководителя близок кандидату — жесткий, требовательный или, скажем, креативный.

Выбор традиционных методов оценки кандидатов сегодня довольно обширный, и все же не исключено, что скоро ни одно собеседование не будет обходиться без нестандартных приемов.

Вопросы к ситуации

1. Каковы причины, по которым кадровики используют нестандартные методы оценки персонала?
2. В каких случаях уместно использование технологии стресс-интервью? Каковы возможные негативные эффекты применения данного инструмента?
3. Опираясь на собственный опыт, прокомментируйте информативность и эффективность некоторых из нетрадиционных инструментов.

Темы для докладов и рефератов

1. Программы привлечения молодых специалистов на российских предприятиях.
2. Outsourcing персонала: сущность и перспективы развития в России.
3. Методики определения требований к должности.
4. Фотография рабочего дня как эффективное средство анализа работы.
5. Внутренние источники привлечения персонала: законодательные требования и практика российских предприятий.
6. Процедуры отбора, используемые в компаниях сферы услуг.
7. Роль кадровых агентств на региональном рынке труда.
8. Программы сотрудничества предприятий с учебными заведениями.

Тесты

1. К формам внешнего привлечения персонала **не** относится:
 - а) наем новых сотрудников;
 - б) ротация;
 - в) аутсорсинг персонала.
2. Можно ли установить испытание при перемещении сотрудника на другую должность в рамках данной организации?
 - а) да;
 - б) да, по соглашению сторон;
 - в) нет.
3. Процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы называется:
 - а) анализом содержания работы;
 - б) диагностикой персонала;
 - в) деловой оценкой персонала.
4. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относятся следующие:
 - а) нового работника плохо знают в коллективе;
 - б) длительный период адаптации;
 - в) низкие затраты на привлечение персонала;
 - г) повышение мотивации, удовлетворенности трудом у давно работающих сотрудников.

5. Выберите из предложенного перечня форму **внутреннего** привлечения персонала:
- а) наем персонала;
 - б) ротация;
 - в) аутсорсинг персонала.
6. Какой из перечисленных ниже документов, регламентирующих отношения между работником и работодателем, подписывается в первую очередь?
- а) приказ о приеме на работу;
 - б) трудовой договор.
7. Если в трудовом договоре не указан срок его действия, то он считается:
- а) заключенным на неопределенный срок;
 - б) заключенным на определенный срок;
 - в) недействительным.
8. Ознакомление работника под роспись с правилами внутреннего распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором является обязательной процедурой и осуществляется:
- а) при приеме на работу, до подписания трудового договора;
 - б) при приеме на работу, после подписания трудового договора;
 - в) данное утверждение противоречит нормам трудового законодательства.
9. Выберите из предложенного перечня формы **внутреннего** привлечения персонала:
- а) наем персонала;
 - б) сверхурочная работа;
 - в) смена должностей;
 - г) аутсорсинг персонала.
10. Условие об испытании при приеме на работу:
- а) должно быть обязательно указано в трудовом договоре; в противном случае работник считается принятым без испытания;
 - б) в трудовом договоре не указывается, так как испытание проводится до заключения трудового договора;
 - в) может быть отражено в трудовом договоре по соглашению сторон.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005.
2. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. СПб. : Экономическая школа, 1999. Т. 2. Гл. 10.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. М. : Витрэм, 2007.
4. Шекиня С. Управление персоналом современной организации. М. : «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
5. Шнайдер Б., Шмидт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. М. : Экономическая школа, 2004.

Дополнительная литература

1. Джмухадзе А. Закадрить с огоньком // Секрет фирмы. 2008. № 23.
2. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. Лисицин Д. Невод доброй воли // Секрет фирмы. 2007. № 10.
4. Лисицин Д. Неволя пуше охоты // Секрет фирмы. 2007. № 6.
5. Лисицин Д. Обесточенные компетенции // Секрет фирмы. 2006. № 37.
6. Лисицин Д. Охота на хедхантеров // Секрет фирмы. 2007. № 16—17.
7. Лисицин Д., Фуколова Ю. Закадрить конкурента // Секрет фирмы. 2007. № 19.
8. Лисицин Д., Фуколова Ю. Союзники по неволе // Секрет фирмы. 2006. № 28.
9. Мансуров Р. Экономическая эффективность аутстаффинга // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 8.
10. Погодина Г. Прописные правила: положение об отборе // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4.
11. Фуколова Ю., Лисицин Д. Работа — волк // Секрет фирмы. 2006. № 41.
12. Фуколова Ю. Экзамен исподтишка // Секрет фирмы. 2006. № 12.
13. Чугунова А. Пять подходов к талантам // Секрет фирмы. 2005. № 46.

5.5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Понятие, виды и уровни адаптации. Управление адаптацией персонала. Общая и специальная ориентация. Испытание при приеме на работу: юридические и организационные аспекты. Показатели успешности процесса адаптации.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Известно, что 90% сотрудников, уволившихся из организации в течение года после трудоустройства, приняли это решение в первый день работы на новом месте. Какими могут быть причины формирования первого негативного впечатления о работе?
2. Какие преимущества получают компании, уделяющие значительное внимание работе с новичками? Ответ аргументируйте.
3. Известно, что скорость адаптации сотрудника во многом определяется свойствами его личности. Какие личностные характеристики, по вашему мнению, могут облегчить и ускорить процесс адаптации?
4. Приведите примеры успешных управленческих практик в области адаптации персонала.
5. Каковы особенности первичной и вторичной адаптации? На какие аспекты следует обращать особое внимание? Приведите примеры программ адаптации молодых специалистов в российских компаниях.

Практические задания

1. Проанализируйте систему адаптации конкретной организации сферы услуг. На основе имеющейся у вас информации составьте «Программу адаптации нового сотрудника» (укажите сроки, мероприятия, ответственных).
2. Перечислите трудности, с которыми может столкнуться сотрудник в первые дни работы на новом месте. Соотнесите их с известными вам видами адаптации. Определите факторы, влияющие на скорость и успешность «вхождения» человека в новую работу. Результаты занесите в таблицу.

Вид адаптации	Возможные затруднения	Условия, облегчающие процесс адаптации

Статьи для анализа

1. Тюлькина Ю. Дружелюбие, приветливость коллег и руководителей становятся нормой. Методики многоступенчатого опроса новых сотрудников // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 12.

2. *Ливингстон Дж.* «Эффект Пигмалиона» в сфере управления : пер. с англ. // Управление персоналом М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

Творческие задания

1. Разработайте «Положение об адаптации» (для виртуальной компании).
2. Проанализируйте в группе основные трудности, с которыми вы столкнулись в первые дни учебы в вузе. Предложите перечень мероприятий, необходимых, на ваш взгляд, для более комфортного «вхождения» в студенческую жизнь. Подготовьте презентацию Адаптационной программы первокурсника. (Критериями оценки данного проекта могут стать: четкость в формулировке цели и задач программы, хорошая проработка перечня необходимых и достаточных мероприятий, наличие календарного плана и качество презентации.)
3. Разработайте программу «Welcome-тренинга» (для виртуальной организации).

Конкретная ситуация

Наставничество: инструмент адаптации или технология развития?*

В России наставничество используется еще с советских времен. Сегодня оно снова популярно, элементы наставничества применяют 20–30% российских компаний. В списке методов обучения и развития персонала наставничество занимает седьмое место, уступая тренингам, стажировкам, программам MBA и т.д. Подавляющее большинство фирм использует его только как инструмент обучения и адаптации новичков, очень редко — в других целях, например для раскрытия потенциала сотрудников.

Со словом «наставничество» связана давняя терминологическая путаница. В России так обычно называют обучение новичков, однако на Западе употребляют другой, более широкий термин — «менторинг» (mentoring). Он подразумевает достижение более отдаленных целей, например развитие кадрового резерва. Но и в том, и другом случае подразумевается одно. Наставничество, как определяют его в своей ставшей классической работе «Mentoring in Action» Д. Клаттербак и Д. Мэргинсон, — это «помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, професси-

* Подготовлено по статье: *Юрасова Т.* Учебная возгонка // Секрет фирмы. 2008. № 30.

ональных навыков или мышления и сознания». Причем, по мнению гуру, наставник не должен быть начальником или подчиненным ученика, равно как и ученику противопоказано руководить наставником или выполнять его приказы; наилучший эффект достигается, когда отношения строятся на доверии, партнерстве, открытости и взаимной выгоде. Однако, как показывает опыт General Electric, наставничество удастся выстроить и снизу вверх. Когда GE входила в электронный бизнес, ее СЕО Джек Уэлч понял, что никто из высшего руководства ничего не смыслит в Интернете. Тогда он инициировал корпоративную программу наставничества, в которой топ-менеджеры были учениками, а 20-летние сотрудники — учителями.

Во многих компаниях процесс адаптации строится по типовой схеме: наставник (старший по возрасту и более авторитетный сотрудник) натаскивает новичка методом «делай как я». Обучение ведется в режиме «от простого к сложному». Такую модель наставничества называют спонсорской, и роль наставника часто выполняет непосредственный начальник. Правда, обычно ему не удается совмещать три функции: прививать новичку профессиональные навыки, быть коучем, обеспечивающим ему обратную связь ради развития, и, наконец, направлять его карьерное развитие.

На ОАО «Завод радиоаппаратуры» (Екатеринбург) придумали, каким образом совместить все эти три функции: они создали «коллективного наставника». Так, сотрудник отдела персонала знакомит новичка с компанией и ее ценностями, руководитель подразделения — с внутренним распорядком, коллективом и т.д., а собственно наставник (обычно это более опытный коллега) помогает в освоении специальности. Как правило, рабочие места молодого сотрудника и его учителя находятся рядом. Наставник сначала дает своему подопечному простые задания, вместе с ним проводит работу над ошибками, потом ученик закрепляет навыки, и ему поручаются более сложные операции. По словам начальника отдела развития персонала «Завода радиоаппаратуры» Е. Политовой, в результате такой плотной опеки срок адаптации нового сотрудника уменьшился в два раза — до 2,5–3 месяцев. А текучесть среди молодых рабочих в период испытания снизилась в 2,5 раза.

Львиная доля компаний, подобно заводу радиоаппаратуры, ограничивается работой с новичками. Но те немногие, что идут дальше, умеют развивать и опытных сотрудников. Так, выручка Xerox в России растет с опережением развития рынка. Руководитель отдела маркетинговых коммуникаций компании Xerox М. Иванова связывает устойчивый рост с политикой перманентного развития сотрудников. По ее словам, наличием постоянного внутреннего резерва фирма во многом

обязана многоуровневой системе наставничества, охватывающей все категории сотрудников.

Например, в прошлом году во главе рабочей группы она занималась подготовкой к выставке «Полиграфинтер». Один из членов проектной команды, инженер, должен был провести презентацию нового печатного оборудования. Материал он подобрал, но использовал понятный только профессионалам. «Я посоветовала ему рассказать о машине так, чтобы это было понятно его маме. Но он не мог даже представить, будто его мама пришла на такую выставку, — рассказывает Мария Иванова. — Оказалось, человек понятия не имеет, как проходят выставки и какие люди их посещают». Мария нашла время и подробно обсудила с инженером проект, показала видеоматериалы, после чего он подготовил вполне приемлемую презентацию. Правда, во время репетиции выяснилось, что специалист теряется и говорит монотонно. Тогда менеджер отправила его на тренинг по навыкам презентации. В итоге демонстрация прошла блестяще.

Все специалисты, которые показывают результаты выше среднего, становятся кандидатами в кадровый резерв, и к каждому приписывается наставник. Задача наставника — не столько обучать человека (для этих целей есть внутренние и внешние тренинги), сколько направлять его развитие. Ведь наставник лучше других способен оценить, каких именно знаний и личностных качеств не хватает подопечному. Например, молодой менеджер по маркетингу был внесен в кадровый резерв за выдающиеся показатели: за год он вдвое увеличил долю рынка по цветным принтерам. И его взял под крыло директор департамента. Наставник обратил внимание на то, что у подопечного хорошо развиты коммуникативные навыки, но для профессионального роста ему не хватает широты мышления. По рекомендации директора департамента сотрудника направили на пятидневную программу по стратегическому менеджменту, на внутренний тренинг по рекламе. Кроме того, наставник договорился с непосредственным руководителем своего подшефного о том, чтобы последний мог 10% своего рабочего времени уделять проектам, связанным со стратегией продвижения продуктов. Довольно скоро успешного сотрудника назначили руководителем отдела маркетинга продукции.

Американский коуч Б. Кайе, работавшая со многими выдающимися менеджерами, однажды заметила, что за достижениями каждого успешного человека стоит кто-то, заботившийся о его росте и развитии. Этот кто-то и есть наставник.

Нет единого мнения по поводу того, обучать или не обучать наставничеству. В одних компаниях, например в TNT, наставники проходят специальный тренинг, в других уповают на их врожденный дар обучать

и объяснять. Точно так же нет и единого ответа на вопрос, как мотивировать менторов. В производственных и ритейлерских компаниях, где наставник занимается с новичками, его нередко поощряют деньгами. «Если люди делают что-то, выходящее за рамки повседневных обязанностей, то им можно доплачивать; особенно это касается наставников-рабочих, — считает директор по персоналу компании «Эльдорадо» Р. Ильясов. — Платить руководителям за наставничество не имеет смысла, так как обучение и развитие подчиненных — их прямая обязанность». К примеру, в компании Alcoa, где раньше трудился Ильясов, рабочие-наставники обучали новичков на личном примере, а также периодически проводили с ними занятия, на которых рассказывали о технологиях, оборудовании, регламентах и т.д. Рабочим за это доплачивали. Но деньги они получали лишь после того, как ученик доказывал свою эффективность, причем, только если он не увольнялся в течение трех месяцев. По мнению экспертов, у такой практики есть существенный недостаток: наставники скорее заинтересованы в том, чтобы ученик выдержал испытательный срок, а не научился бы чему-нибудь.

Развивающее наставничество не требует дополнительных расходов: зачем платить за то, что люди делают по призванию? Таких менеджеров чаще мотивируют другими средствами. Например, их отправляют на важные корпоративные мероприятия, куда им, не будь они наставниками, вход был бы заказан; для них проводят специальные тренинги и конференции. Так, в одной FMCG-компании к наставникам по их просьбе пригласили известного гуру, который прочитал им лекцию. А если они когда-нибудь захотят познакомиться с Л. Славенски, та наверняка прочтет им свою знаменитую лекцию «Магия наставничества».

Вопросы к ситуации

1. Дайте определение понятий «наставничество» и «менторинг». Выделите общее и особенное.
2. С какой целью может быть использовано наставничество? Почему наставничество в период адаптации является наиболее распространенным?
3. Кого можно использовать в качестве наставника? Существуют ли особые требования к исполнителям роли наставника? Какие качества являются особенно важными?
4. Как компании мотивируют наставников?

Темы для докладов и рефератов

1. Обзор технологий адаптации, используемых сервисными компаниями.

2. Оценка эффективности процесса адаптации.
3. Рекомендации новичку: как успешно справиться с трудностями на новом рабочем месте.
4. Управление процессом адаптации: распределение ответственности между HR-службой и руководителем подразделения.
5. Испытание при приеме на работу: правила оформления и организации.

Тесты

1. Приспособление работника к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе — это адаптация:
 - а) психофизиологическая;
 - б) социально-психологическая;
 - в) организационная;
 - г) нормативная.
2. Можно ли установить испытание лицам, окончившим образовательное учреждение начального, среднего или высшего профессионального образования и впервые приступающим к работе по специальности?
 - а) нет;
 - б) да;
 - в) нет, если сотрудник устраивается на работу в течение года после окончания учебного заведения.
3. Если трудовой договор заключается на срок от двух до шести месяцев, то:
 - а) испытание при приеме на работу не устанавливается;
 - б) устанавливается и не может превышать двух недель;
 - в) устанавливается, срок определяется по соглашению сторон.
4. Срок испытания при приеме на работу:
 - а) не может превышать 3 месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей — 6 месяцев;
 - б) для всех категорий персонала не может превышать 3 месяцев, по согласованию с профсоюзным комитетом — до 6 месяцев;
 - в) не может превышать 2 месяцев во всех случаях.
5. Каков порядок расторжения трудового договора при неудовлетворительном результате испытания? Работодатель должен письменно предупредить работника (с указанием причин):

- а) не менее чем за три дня до окончания срока испытания;
 - б) за 2 недели до окончания срока испытания;
 - в) в последний день срока испытания;
 - г) на следующий день после окончания срока испытания.
6. Адаптация сотрудников, не имеющих трудового опыта, впервые устраивающихся на работу, называется:
- а) первичной;
 - б) начальной;
 - в) вторичной;
 - г) профессиональной.
7. Если сотрудник приступил к работе на следующий день после окончания испытательного срока, то может ли он быть уволен как не выдержавший испытания?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) да, при определенных условиях. Назовите их.
8. Срок испытания при приеме на работу:
- а) может быть продлен по инициативе работодателя при неопределенности результатов испытания;
 - б) может быть продлен на период временной нетрудоспособности и на другие периоды фактического отсутствия работника;
 - в) не может быть продлен ни в коем случае.
9. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном приспособлении сотрудника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда, называется:
- а) адаптацией;
 - б) профессиональной адаптацией;
 - в) ориентацией;
 - г) социализацией.
10. Вторичная адаптация — это:
- а) процесс приспособления сотрудника, уже имеющего опыт работы, к новой работе, коллективу и условиям работы;
 - б) повторный инструктаж при несоблюдении правил внутреннего распорядка;
 - в) адаптация людей, не имеющих трудового опыта, впервые устраивающихся на работу.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Иванова С.В.* Кандидат, новичок, сотрудник. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005.

Дополнительная литература

1. *Зверева Е.* Оценка персонала в период испытательного срока // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 8.
2. *Румянцева О.* Мотивация на испытательный срок // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 3.
3. *Погодина Г.* С самого начала: положение об адаптации // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 5.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб. : Речь, 2003.
5. *Володина Н.* «Welcome! Тренинг», или Добро пожаловать на работу // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 12.
6. *Володина Н.* Прививка лояльности // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 8.
7. *Каррингтон Л.* Мастер-класс для наставников // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 1.
8. *Стомма М.* Профессиональное наставничество // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 9.
9. *Юрасова Т.* Учебная возгонка // Секрет фирмы. 2008. № 30.
10. *Hubbard N., Purcell J.* Управление ожиданиями нанимаемых служащих // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 4.

5.6. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Понятие системы оценки персонала, ее место в системе управления персоналом. Этапы разработки системы оценки персонала: определение целей, субъектов и объектов, критериев оценивания, разработка оценочных форм. Процедуры, используемые в практике российских компаний. Законодательные требования к разработке и проведению аттестации. Проблемы, возникающие при разработке и внедрении системы оценки персонала в организации.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы цели оценки персонала в организации? Какие процедуры используются для достижения целей оценки внешних и внутренних претендентов на должность, при формировании кадрового резерва, определения потребности в обучении и т.д.?
2. Каковы принципы формирования эффективной системы оценки?
3. Какие процедуры оценки используют компании, ориентированные на клиента? Опишите их суть, сферы применения, достоинства и недостатки.
4. Какие показатели используются для оценки сотрудника? Какими факторами определяется их выбор?
5. Как использовать результаты оценок для мотивации персонала?
6. Какие методы оценки используются в компаниях малого, среднего и крупного бизнеса? В чем причины отличий?
7. Какие методы оценки уместнее использовать при оценке потенциала сотрудника, реального поведения, результатов деятельности?

Практические задания

Анализ системы оценки персонала компании. Для выполнения задания студент самостоятельно выбирает из периодической литературы («Справочник по управлению персоналом», «Управление персоналом», «Секрет фирмы» и т.п.) статью, в которой содержится опыт разработки и внедрения системы оценки персонала. Краткое резюме должно включать следующие основные пункты:

- описание ситуации, подтолкнувшей компанию к внедрению (изменению) системы оценки;
- цель системы оценки;
- используемые процедуры (привести доказательства уместности и целесообразности использования именно этих процедур);
- измеряемые показатели, формы, используемые для анализа;
- описание проблем, с которыми столкнулась компания при внедрении данных процедур;
- анализ способов решения проблем, использованных компанией;
- формулировка своих предложений по улучшению ситуации.

Статьи для анализа

1. Дряхлов Н., Куприянов Е. Метод goal-setting в менеджменте: теория и практика // СОЦИС. 2004. № 3.

2. *Варламова Е.* Как выбрать свою систему оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 8.
3. *Вырковский А.* Цена надежности // Секрет фирмы. 2004. № 46.

Творческие задания

1. Разработайте бланк оценки продавцов «таинственным покупателем».
2. Предложите несколько формулировок целей деятельности сотрудника (при использовании метода goal-setting).

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Разработка системы оценки персонала розничной сети*

Торговая сеть компании ЗТ включает в себя около 80 розничных торговых точек: от крупных специализированных салонов до приемных пунктов заказов на фотопечать. Общая численность торгового персонала составляет около 400 человек.

Регулярная оценка персонала розницы проводится уже в течение ряда лет. Однако требования, предъявляемые к профессиональному уровню продавца, до сих пор касались в основном знания продукции. Поэтому для оценки использовалось профессиональное тестирование (на знание товара с помощью специально разработанных опросников).

В связи с усилением конкурентной борьбы на рынке клиенты стали предъявлять более высокие требования не только к качеству товара, но и к качеству работы продавца. Также изменилась психология клиента, его подход к совершению покупки. Продавец сегодня должен не просто досконально знать технические характеристики, возможности и особенности выставленных в магазине фотоаппаратов, аксессуаров и сопутствующих товаров. Он должен уметь понять требования клиента, рассказать о технике на доступном языке. Важно правильно реагировать на возражения, сомнения покупателя, суметь проконсультировать его по поводу использования фотоаппарата, объяснить условия гарантии, решить конфликтную ситуацию, сослаться на законодательные акты. И все это сделать так, чтобы клиент пришел еще раз.

В результате перечень ключевых компетенций или факторов, влияющих на работу, был пересмотрен и расширен.

Цели предстоящей оценки сформулированы следующим образом:

* Подготовлено по статье: *Жуланова Е.* Комплексная оценка персонала розничной сети // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 1.

- присвоение индивидуального профессионального коэффициента (приведение размера оклада в соответствие с профессиональным уровнем);
- подтверждение либо изменение должностной категории;
- формирование кадрового резерва;
- определение лучших продавцов для выплаты установленных надбавок к окладу;
- усиление мотивации к профессиональному росту.

Вопросы к ситуации 1

1. Предложите приемлемые процедуры оценки.
2. Разработайте план проведения оценочных мероприятий.

Ситуация 2. Разработка системы показателей для оценки персонала розничной сети*

Вопросы к ситуации 2

1. Определите показатели для оценки.
2. Предложите шкалы для измерения.
3. По возможности укажите наиболее подходящие для оценивания этих показателей процедуры.

Темы для докладов и рефератов

1. Оценочные процедуры, используемые в сервисных компаниях.
2. «Таинственный покупатель»: практика использования в российских компаниях.
3. Оценка персонала как инструмент мотивации: опыт российских компаний.
4. Assessment Center: сущность, этапы разработки и сфера применения.
5. Оценка по методу «360 градусов»: достоинства и ограничения.

Тесты

1. Выберите правильный ответ. Одним из наиболее популярных методов оценки сотрудника является управление посредством установки целей (МВО). Цели должны отвечать ряду требований, т.е. должны быть:
 - а) конкретными;
 - б) как можно более напряженными;

* Подготовлено по статье: Жуланова Е. Комплексная оценка персонала розничной сети // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 1.

- в) ориентированными на перспективу, но не имеющими определенных временных рамок.
2. Выберите верное определение Оценочного центра (Assessment Center).
- а) специально созданное подразделение, в котором должны пройти психологическое тестирование претенденты на все должности в организации;
 - б) процедура, предназначенная для системного наблюдения и оценки поведения в моделируемых рабочих ситуациях;
 - в) координирующий орган, в обязанности которого входит наблюдение за объективностью оценки персонала в организациях.
3. Какой из методов оценки позволяет наиболее объективно оценить сотрудника организации:
- а) направленный на оценку личных качеств;
 - б) направленный на оценку поведенческих реакций;
 - в) основанный на оценке результатов.
4. 360 градусов-аттестация — это:
- а) всесторонняя оценка сотрудника, включающая оценку психофизиологического состояния, уровня квалификации и экономического статуса;
 - б) оценка сотрудника со стороны руководителя, коллег, подчиненных, клиентов;
 - в) оценка состояния здоровья сотрудника на тренажерах.
5. Кто может выступать в роли оценивающего?
- а) коллеги сотрудника;
 - б) непосредственный руководитель;
 - в) клиенты;
 - г) верно а, б;
 - д) верно а, б, в.
6. Какое из высказываний соответствует требованиям, предъявляемым к формулировкам целей деятельности сотрудников?
- а) работать как можно лучше;
 - б) увеличить объем продаж на 5% к 1 апреля 2009 г.;
 - в) достигнуть более высокого уровня обслуживания;
 - г) осуществить как можно больше продаж.
7. Оценка эффективна, если:
- а) персонал не знает критериев оценки деятельности;

- б) не учитывается мнение сотрудника о своей работе;
 - в) если оценивающих субъектов несколько.
8. Для получения информации, влияющей на оплату труда сотрудника, уместнее использовать такую процедуру, как:
- а) методика «360 градусов»;
 - б) аттестация;
 - в) Ассесмент-центр.
9. К оценочным процедурам, закрепленным законодательно, относятся:
- а) методика «360 градусов»;
 - б) аттестация;
 - в) Ассесмент-центр.
10. Оценка результативности выполняет функции:
- а) информационную;
 - б) административную;
 - в) мотивационную.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2004.
2. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М. : «Бизнес-школа „Интел-синтез“», 2000.
3. *Мордовин С.* Управление персоналом: современная российская практика. СПб. : Питер, 2003.
4. *Нагимова З.А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного комплекса. СПб. : Питер, 2004.
5. Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (в ред. постановления ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 22.10.79 № 528/445, постановления ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 14.11.86 № 486/489).
6. *Хьюбер В.Л., Фулер С.Р.* Оценка результатов деятельности // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб. : Питер, 2002.
7. *Шекшня С.* Управление персоналом современной организации. М. : «Бизнес-школа „Интел-синтез“», 2000.

Дополнительная литература

1. *Бережная И., Гречко А.* Особенности применения центра оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 8.
2. *Борисова Е.* Как правильно оценить персонал // Кадровик. 2004. № 7.
3. *Данилова Е.Н.* Механизм защиты результатов оценки от искажений // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 4.
4. *Емельянов Е., Капитанчук Ю.* Как использовать результаты оценки качества обслуживания для мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. 2007. № 1.
5. *Зыков О.* Ассесмент-центр сферы услуг // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 7.
6. *Иванова С., Болдогоев Д.* Двойные визиты // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 3.
7. *Иванова С.* На что способен лидер? // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 7.
8. *Иванова С.* Развиваемся по методу «360 градусов» // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 12.
9. *Кий Т., Гречко А.* Метод «360 градусов» — со всех сторон // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 1.
10. *Лисицин Д.* Наружное наблюдение // Секрет фирмы. 2006. № 29.
11. *Могилевкин Е., Бажин А.* Современные технологии оценки карьерных компетенций // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4.
12. *Погодина Г.* Постановка целей // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 2.
13. *Погодина Г.* Рекомендации по разработке положения об аттестации // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 7.
14. *Симонова А.* Разработка системы оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 1.
15. *Созонова С.* Когда все тайное становится явным // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 6.
16. *Софиевко А.* «Тайная покупка». Метод оценки персонала продаж // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 5.
17. *Хрулева Е.* Применение системы сбалансированных показателей // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 7.
18. *Чекунина О.* Школа для ресторанного персонала // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 8.
19. *Чугунова А.* Пять ошибок оценщика // Секрет фирмы. 2005. № 18.
20. *Eichinger R., Lombardo M.* Резюмируем знания по методике «360 градусов» // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 7.

5.7. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Роль обучения персонала в процессе улучшения работы и повышения эффективности бизнеса. Понятие самообучающейся организации, ее характеристики. Этапы цикла обучения персонала в организации. Виды обучения. Организационное закрепление функции обучения в структуре компании. Критерии выбора тренинговой компании. Оценка эффективности программ обучения.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Согласны ли вы с тем, что обучение персонала является одной из важнейших задач организации, ориентированной на клиента? Какие факторы, связанные с деятельностью подобных компаний, обуславливают необходимость постоянного обучения? Приведите примеры.
2. Существуют ли, на ваш взгляд, различия между понятиями «обучение» и «развитие»? Аргументируйте свой ответ.
3. Вы согласны с мнением о том, что большая часть проблем, обусловленных неэффективной деятельностью персонала, может быть успешно решена при помощи обучения? Перечислите основные методы, с помощью которых можно выявить потребности организации в обучении.
4. Какие вопросы должны быть решены на этапе планирования обучения?
5. Какие виды обучения вы знаете? Почему знание продукта, услуги, ассортимента необходимо не только сотрудникам клиентских служб, но и работникам других подразделений? Какие деловые навыки являются наиболее важными для персонала, контактирующего с клиентами?
6. Каковы особенности обучения взрослых людей? Как эти особенности влияют на организацию процесса обучения?
7. Каковы основные методы обучения на рабочем месте? Опишите сферу их применения, достоинства и возможные недостатки.
8. Каким должен быть состав группы для достижения максимального обучающего эффекта?
9. Какие виды структур, отвечающих за организацию обучения в компаниях, вы знаете? Приведите примеры.
10. Перечислите основные составляющие модели Д. Киркпатрика. Поясните, какие показатели могут быть использованы для оценки эффективности на каждом из четырех уровней данной модели.

Практические задания

1. Найдите в литературе примеры учебных центров или корпоративных университетов, созданных в производственных и торговых компаниях. Сравните их структуру, цели, задачи, способы их реализации. Выделите общее и особенное.
2. Разработайте форму для выявления потребностей сотрудников в обучении (wish-list). Какие пункты нужно включить в анкету, чтобы сотрудник мог оценить степень согласованности своих потребностей со стратегическими задачами организации?
3. Разработайте анкету, позволяющую оценить реакцию участников обучения.

Статьи для анализа

1. *Клейнер А., Рот Дж.* Как сделать опыт лучшим учителем своей компании // Управление знаниями : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. *Куинн Дж., Андерсон Ф., Финкельштейн С.* Управление профессиональным интеллектом: использовать лучшее по максимуму // Управление знаниями : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

Творческие задания

1. Вы — новый сотрудник отдела управления персоналом. Вам поручили сделать обзор рынка тренинговых программ в вашем регионе. Составьте план действий. Какую информацию о каждом игроке на этом рынке вам необходимо собрать?
2. На основе имеющейся у вас информации о конкретной организации разработайте «Положение об обучении».

Конкретная ситуация

Управление знаниями в компаниях: модная теория или успешная практика?*

Управление знаниями (англ. knowledge management) — процесс создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации в сообществе. Основная цель управления знаниями — превратить знания и опыт сотрудников в капитал компании. Понятие родилось в начале 1990-х в крупных западных

* Подготовлено по статье: *Данилина Н.* Вечная память // Секрет фирмы. 2008. № 3.

корпорациях, где управление знаниями было введено в противовес хаотичным процессам обмена информацией.

Эксперты выделяют три этапа развития управления знаниями в России.

На первом, в 1995—1998 гг., оно предназначалось главным образом для поддержки отдела маркетинга и аналитических служб организаций. Основной задачей менеджеров по информации было найти стабильные и надежные источники внешней информации (новостной, финансовой, аналитической) и приспособить ее к нуждам пользователей.

На втором этапе (в конце 1990-х — начале 2000-х) активно развивались технические решения для хранения данных. Главной целью разработчиков было создать базы для интенсивного обмена знаниями, обеспечить условия для этого обмена и дать доступ к ресурсам тем, кто в нем нуждался.

Наконец, примерно с 2004 г. интерес к управлению знаниями проявляли как крупные организации (ИБС, «Быстров», «Ист Лайн», ЛУКОЙЛ, «Росинтер», «Русал», «Северсталь»), так и совсем небольшие (юридическая фирма «Алруд», газета объявлений и рекламы «Камелот»). В большинстве случаев лишь предпринимались формальные попытки применить инструментарий УЗ. Сейчас к управлению знаниями вновь обращаются компании, которые когда-то разочаровались в нем из-за отсутствия положительных результатов.

М. Мариничева, эксперт по управлению знаниями, в профессии уже 12 лет: в конце 1990-х она руководила центром знаний в Ernst & Young CIS, а затем основала «КМ клуб» (от англ. knowledge management — управление знаниями). Он объединил около 100 человек, чья работа — управление знаниями в организациях различного масштаба, от небольшого юридического агентства до «Русала» и ЛУКОЙЛа. По признанию Мариничевой, более половины отечественных компаний, которые пробовали применить инструменты и методику knowledge management, приобрели неудачный опыт.

Идея управления знаниями сводится к тому, чтобы эффективно использовать накопленные организацией сведения и опыт сотрудников. Знания «явные», т.е. формализованные и измеряемые (отчеты, контакты, аналитика), накапливаются в базах данных, чтобы не приходилось заново их искать. По подсчетам «КМ клуба», сотрудники тратят до 50% своего рабочего времени на поиск информации, когда-то уже найденной или обработанной их коллегами. Второй пласт знаний представляет собой «неявные» мнения, ощущения и догадки сотрудников, просто идеи. По оценке консалтинговой компании Delphi Group, зани-

мающейся исследованиями в области бизнес-приложений и управления неструктурированной информацией, 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников. Это скрытые, личные знания, которые труднее всего извлечь, формализовать и распространить и ради которых в компаниях учреждаются банки идей. Именно «неявные» знания порождают инновации и делают фирму, обладающую ими, конкурентоспособной, убежден японский теоретик в области управления И. Нонака.

У многих российских компаний базы данных представляют собой «кладбища файлов» и в лучшем случае хорошо структурированы. «Некоторые отчеты, попадая в базу данных, остаются в ней навсегда, никем не читаемые. О самой базе данных все вскоре благополучно забывают. Остается лишь общее негативное впечатление об управлении знаниями», — рассказывает Мариничева. Главная причина неудач при внедрении проектов по управлению знаниями — незаинтересованность сотрудников. «Делясь знаниями, человек ставит себя в уязвимое положение, рискует лишиться власти. Безбоязненно делиться своими знаниями он может, только если доверяет своей организации», — рассуждает HR-директор компании i-Free Александр Кубанеишвили. С ним согласен А. Громов, генеральный директор фирмы «Одеон-АСТ», российского представителя французской Exalead SA — одного из ведущих игроков рынка технологий knowledge management. «Менеджеры сопротивляются подходу, в соответствии с которым их знания становятся интеллектуальной собственностью компании, и саботируют нововведения. Ведь для них личные знания — практически единственный актив», — так объясняет он провал систем управления знаниями в России. Есть и совсем тривиальная причина: специалисты зачастую настолько обременены своими прямыми обязанностями, что не желают тратить время на заполнение различных баз данных. Получается, что на внедрение систем управления знаниями влияют сугубо субъективные причины. Казалось бы, человеческий фактор победить проще всего. Однако факты говорят об обратном. По словам Александра Громова, сегодня емкость рынка внедрения систем knowledge management составляет 500 млн дол., однако в реальности его объем не превышает 150 млн дол. И тем не менее проекты отдельных компаний убедительно свидетельствуют том, что знаниями можно управлять.

Эксперты уверены: создать базу знаний и банк идей просто, сложнее сделать их полезными. Чтобы они реально работали, куратор проекта должен прибегать к управленческим мерам. Одна из главных — административное давление. С. Горбунова, менеджер по знаниям юридической компании «Алруд», потратила немало времени, чтобы убе-

дить сотрудников в необходимости перемен, не приносящих быстрой выгоды. Она не сомневалась: юридической конторе необходимы аналитические отчеты, описание историй успеха и проектов, т.е. полноценная база накопленного за годы работы опыта. Это позволит не тратить время на однажды решенные задачи. Труднее всего оказалось убедить каждого сотрудника в необходимости делиться знаниями и опытом, причем в установленной форме. «Курс на управление знаниями требует пересмотра корпоративной культуры, а это процесс длительный», — замечает С. Горбунова. Для ускорения процесса было испытано действенное средство: менеджерам спустили сверху указание непременно заносить отчеты в базу знаний. Это и есть первый эффективный способ для налаживания информационного обмена. Подобный способ был использован и в компании «Новая площадь». Год назад ее руководство обнаружило, что одна и та же информация собирается и анализируется по два—три раза — для выполнения параллельных проектов, новичкам же и вовсе приходится заново искать все сведения по проектам и по отрасли. Компания интенсивно росла, к инвестиционно-строительной деятельности добавились консалтинг и девелопмент. За полгода в службах консалтинга и бизнес-планирования число сотрудников удвоилось, и на новом участке особенно остро чувствовалось отсутствие общей базы и дублирование функций. Чтобы избежать временных потерь, требовалось упорядочить хаотично хранившуюся на отдельных компьютерах информацию (внутренние отчеты, аналитический отчет рынка, ссылки на сайты). Было решено в срочном порядке создать единую базу знаний. Пример коллегам подал генеральный директор «Новой площади» Д. Семькин, один из идейных вдохновителей проекта: он в числе первых перенес документы, хранившиеся на его компьютере, в корпоративную базу знаний. Постепенно, преодолевая сомнения, на него стали равняться другие. Правда, на начальном этапе проблем хватало: кто-то считал информацию недостаточно ценной для того, чтобы вносить ее в «коллективную копилку», кто-то сознательно утаивал сведения, но чаще о необходимости заносить их в общую базу просто забывали. Несмотря на то, что в итоге она эффективно пополняется, по признанию Е. Сидоровой, ведущего специалиста отдела бизнес-планирования «Новой площади», «до сих пор по завершении каждого проекта приходится проверять, правильно ли занесена информация».

Однако и заставить сотрудников использовать информацию, существующую в базах данных, в текущей деятельности тоже непросто. Возможный инструмент — внутренний PR. В «Автоспеццентре» система управления знаниями создавалась во время централизации самой

организации. До 2005 г. входящие в группу дилерские центры представляли собой отдельные хозяйственные единицы с общими акционерами. Но была создана управляющая компания, и началось формирование единого корпоративного пространства. На всю группу стали распространяться лучшие практики, принятые в отдельных центрах. Кроме инструментов «живой передачи знаний» (в компании действует учебный центр и институт наставничества) используются возможности корпоративного интранет-портала. Ему больше года, и на нем выложены документы, необходимые персоналу всей группы компаний: стандартные формы договоров, внутренние инструкции и регламенты, телефоны сотрудников. «Изначально не у всех было понимание того, зачем нужен ресурс, — вспоминает куратор проекта пресс-секретарь „Автоспеццентра“ Т. Сотникова. — Основное возражение: можно ведь и по почте получить документы. Но скептицизм проходил по мере наполнения ресурса». Стало ясно, что ресурс необходимо популяризировать. Тут-то и пригодился PR. На портале стали проводить конкурсы, например на лучшую подпись сотрудника в системе корпоративной электронной почты. За время проведения первого же конкурса (от начала до объявления результатов проходит несколько недель) посещаемость ресурса увеличилась в разы.

Когда Кубанеишвили возглавил HR-отдел контент-провайдера i-Free (оказывает дополнительные услуги мобильной связи), в компании уже существовали инструменты для управления знаниями — банк идей и внутренний сайт (Интранет). Однако последний функционировал лишь номинально. Руководство организации поставило перед Кубанеишвили задачу реанимировать Интранет: ресурс должен был стать основным инструментом управления знаниями. «Мы решили создать неформальную и читаемую еженедельную интранет-газету о компании, ее стратегии и рынке в целом — о наших партнерах и конкурентах», — вспоминает Александр. Специально под проект компания наняла толкового редактора и разработала ряд эффектных рубрик. Например, с заметками о жизни сотрудников. Для подготовки статьи об отделе редактор на неделю перемещался туда, чтобы изучить его изнутри. Уже через год газета стала важным элементом корпоративной культуры: ее материалы активно обсуждаются на внутреннем сайте, а редактор стал популярнейшей персоной в коллективе. Но оставалось самое трудное — увеличить отдачу от банка идей. Задача была в том, чтобы все возникающие у сотрудников задумки скапливались в определенном месте. «Административными методами можно наладить лишь систему формальных знаний, например, сделать обязанным введение итоговой информации в общую систему: аналитики по рынку или отчету, составленному по

окончании проекта, — замечает Кубанеишвили. — Но никто не заставит специалиста поделиться десятилетним опытом ведения переговоров». Эксперты согласны: из-под палки никто не выдаст ни одной стоящей идеи. Дело осложняется еще и тем, что, помимо самого сотрудника, никто не знает, какими знаниями он обладает. В i-Free решили: генерировать идеи — такая работа, за которую давать сотрудникам премии не всегда целесообразно, но и устной благодарности явно недостаточно. Золотой серединой — «материализованным спасибо» — стали призы. Идеи и особые достижения сотрудников поощряются корпоративной валютой — «фришками» (от названия компании и слова «фишки»). Сотрудник, внесший рационализаторское предложение в банк идей, сразу получает пять «фришек», если идея будет реализована — заработает еще 15. На эту сумму в интранет-магазине можно купить футболку или безрукавку с символикой i-Free, чуть больше стоит брендированная флешка или полотенце с логотипом компании; вдвое дешевле шнурок для мобильного телефона. Сам Кубанеишвили уже заработал несколько призов: услышав как-то вальс из «Щелкунчика», он подумал, что уместно было бы продавать эту мелодию в качестве рингтона под Новый год. Идею, поданную через банк идей, воплотили в жизнь, и рингтон действительно неплохо продавался. «Фришки» побуждают сотрудников не только выдвигать предложения, но и помогать коллегам (оперативно реагировать на запросы, делиться знаниями и опытом) и HR-отделу (например, участвовать в подготовке корпоративного мероприятия). Сослуживцы благодарят друг друга за помощь именно начислением «фришек». «Приятный во всех отношениях» сотрудник благодаря коллегам срывает в конце месяца солидный куш. Сам Кубанеишвили считает, что повторить подобный опыт с возрождением банка идей можно лишь в компании, сотрудники которой доверяют друг другу. В противном случае это станет лишь потерей времени.

Вопросы к ситуации

1. Необходимо ли, на ваш взгляд, управление знаниями в компаниях? Аргументируйте свой ответ.
2. В чем вы видите основные причины неудач проектов по управлению знаниями в российских компаниях?
3. Перечислите инструменты, которые может использовать компания для того, чтобы побудить сотрудников делиться знаниями и использовать их в своей работе?
4. Какие характеристики корпоративной культуры, на ваш взгляд, могут способствовать успешному выявлению, хранению и использованию знаний в компании?

Темы для докладов и рефератов

1. Обзор обучающих программ для различных групп персонала на региональном рынке труда.
2. Learning company: сущность и проблемы создания.
3. Обучение и развитие персонала как составляющая сбалансированной системы показателей Д. Нортон и Р. Каплана.
4. Профессиональное обучение: значение, сущность, проблемы. Формирование общего и специального человеческого капитала.
5. Разработка системы повышения квалификации персонала в организации.

Тесты

1. Проранжируйте этапы организации профессионального обучения:
 - а) определение целей обучения;
 - б) подготовка и согласование учебного плана;
 - в) разработка учебной программы;
 - г) контроль за ходом обучения;
 - д) анализ потребностей в обучении.
2. «Прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую бизнес-структуру для овладения необходимыми навыками называется:
 - а) buddying;
 - б) shadowing;
 - в) mentoring;
 - г) secondment.
3. Какая их форм обучения предполагает (может включать) временную работу сотрудника в другой организации?
 - а) ротация;
 - б) secondment;
 - в) buddying.
4. Неформальная поддержка, помощь, руководство, которые оказывает сотрудник более высокого уровня сотруднику более низкого уровня, называется:
 - а) buddying;
 - б) shadowing;
 - в) secondment.
5. Возможность получить представление о реальных требованиях и содержании работы специалиста во время наблюдения за его работой в реальных условиях называется:

- a) buddying;
 - б) shadowing;
 - в) mentoring;
 - г) secondment.
6. Передача опыта и информации во время работы под началом более опытного сотрудника называется:
- a) secondment;
 - б) shadowing;
 - в) mentoring.
7. Выберите первоначальный этап организации профессионального обучения:
- a) определение целей обучения;
 - б) подготовка и согласование учебного плана;
 - в) разработка учебной программы;
 - г) контроль за ходом обучения;
 - д) анализ потребностей в обучении.
8. К методам обучения вне рабочего места относится:
- a) ролевая игра;
 - б) поручение особых задач;
 - в) ротация.
9. Основные составляющие модели Д. Киркпатрика:
- a) реакция;
 - б) усвоение;
 - в) поведение;
 - г) результаты.
10. К методам определения потребностей в обучении относятся:
- a) наблюдение за работой сотрудников;
 - б) результаты оценочных процедур;
 - в) результаты собеседования при приеме на работу;
 - г) опрос руководителей сотрудников;
 - д) требования законодательства.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Управление знаниями : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : Инфра-М, 2005.
3. *Шекшня С.* Управление персоналом современной организации. М. : «Бизнес-школа „Интел-синтез“», 2000.

Дополнительная литература

1. *Борисова Н.* Обучение игрой // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 3.
2. *Бутурлина Е.* Алгоритмы построения системы обучения и развития // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 33.
3. *Иванова С.* Правда — модель коучинга // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 3.
4. *Иванова С., Жигилий О.* Менеджер по обучению. Подводные камни работы и реальные обязанности // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 34.
5. *Лисицин Д.* Натуральный обмен // Секрет фирмы. 2006. № 21.
6. *Лисицин Д.* Шоу без масок // Секрет фирмы. 2007. № 22.
7. *Погодина Г.* Новые возможности job shadowing // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 1.
8. *Погодина Г.* Стажировка как метод обучения // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 2.
9. *Погодина Г.* Workshop — инструмент обучения // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 5.
10. *Погодина Г.* Творчество и расчет, или Как разработать Положение об обучении // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 3.
11. *Радзиевская Т.* Растить или нанять, или Как подсчитать выгоды обучения // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 4.
12. *Скаженик Е.* Школа кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 3.
13. *Ужакина Н.* Budding, shadowing и другие новые методы обучения персонала // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 1.
14. *Тихомирова А.* Освящая путь, или О тенденциях развития индустрии коучинга // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 3.
15. *Тымченко Т.* Продавец элитного товара: специфика обучения // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 1.
16. *Чекунина О.* Школа для ресторанного персонала // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 8.
17. *Graete M., Beaumont P.* Эффективность корпоративноориентированных программ обучения служащих // Справочник по управлению персоналом. 2002. № 3.

5.8. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Понятие и характеристики эффективной карьеры. Диагностика типа личности как условие выбора предпочтительной сферы деятельности. Понятие и виды якорей карьеры. Виды карьеры. Управление карьерой при различных формах организации трудовых отношений. Модель партнерства по планированию карьеры: распределение ответственности между заинтересованными сторонами. Правило «вверх или вон». Важность формирования управленческого резерва для развития бизнеса. Стратегический и оперативный резерв: практика российских компаний. Определение эффективности работы с резервом.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. По каким характеристикам можно оценить успешность карьеры индивида? Приведите примеры.
2. Какие типы личности (согласно классификации Дж. Холланда) более склонны к работе в сфере услуг? Опишите требования к известным вам профессиональным группам и характеристики типа личности, способной к выполнению этой работы.
3. Дайте определение якоря карьеры. Какие виды якорей карьеры вы знаете? Приведите примеры.
4. Какие возможности для карьерного роста имеются в организациях сферы услуг? От каких характеристик компаний зависят возможности для продвижения? Ответ аргументируйте.
5. При каких условиях компании считают целесообразными инвестиции в развитие лидерских компетенций сотрудников, поддержку их профессионального и должностного роста?
6. Какова роль работника в формировании своей карьеры? Какими качествами необходимо обладать для успешного продвижения?
7. Какие показатели позволяют судить об успешности работы с резервом? Приведите примеры.

Практические задания

Выберите из предложенной пары профессий предпочтительную для вас. Внесите результаты в лист для ответов. К какому типу личности вы относитесь? Какие профессии являются предпочтительными для людей с данным типом личности?

1а	Инженер-технолог	16	Конструктор
2а	Завуч по внеклассной работе	26	Председатель профкома
3а	Дизайнер	36	Чертежник
4а	Ученый-химик	46	Бухгалтер
5а	Политический деятель	56	Писатель
6а	Повар	66	Наборщик
7а	Адвокат	76	Редактор научного журнала
8а	Воспитатель	86	Художник по керамике
9а	Вязальщик	96	Санитарный врач
10а	Нотариус	106	Снабженец
11а	Переводчик художественной литературы	116	Лингвист
12а	Педиатр	126	Статистик
13а	Заведующий магазином	136	Фотограф
14а	Философ	146	Психиатр
15а	Оператор ЭВМ	156	Карикатурист
16а	Садовник	166	Метеоролог
17а	Учитель	176	Командир отряда
18а	Художник по металлу	186	Маляр
19а	Гидролог	196	Ревизор
20а	Заведующий хозяйством	206	Дирижер
21а	Инженер-электронщик	216	Секретарь-машинистка
22а	Главный зоотехник	226	Зоолог
23а	Спортивный врач	236	Фельетонист
24а	Водитель троллейбуса	246	Медсестра
25а	Копировщик	256	Директор
26а	Архитектор	266	Математик
27а	Работник детской комнаты милиции	276	Счетовод
28а	Председатель колхоза	286	Агроном-семеновод
29а	Биолог	296	Офтальмолог
30а	Архивариус	306	Скульптор
31а	Стенографист	316	Логопед
32а	Экономист	326	Заведующий магазином
33а	Научный работник музея	336	Консультант
34а	Корректор	346	Критик
35а	Радиооператор	356	Специалист по ядерной физике
36а	Врач	366	Дипломат
37а	Актер	376	Телеоператор
38а	Археолог	386	Эксперт
39а	Закройщик-модельер	396	Декоратор
40а	Часовой мастер	406	Монтажник
41а	Режиссер	416	Ученый
42а	Психолог	426	Поэт

Лист для ответов

Р	И	С	К	П	А
1а	1б	2а		2б	3а
3б	4а		4б	5а	5б
6а			6б	7а	
	7б	8а			8б
9а		9б	10а	10б	11а
	11б	12а	12б	13а	
13б	14а	14б	15а		15б
16а	16б	17а		17б	18а
18б	19а		19б	20а	20б
21а			21б	22а	
	22б	23а			23б
24а		24б	25а	25б	26а
	26б	27а	27б	28а	
28б	29а	29б	30а		30б
31а		31б	32а	32б	
	33а	33б	34а		34б
35а	35б	36а		36б	37а
37б	38а		38б	39а	39б
40а			40б	41а	
	41б	42а			42б

Источник: Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб. : Речь, 2003. С. 46–50.

1. Опишите практику работы с резервом в конкретной организации сферы услуг. Уделите особое внимание формулировке целей этой деятельности, используемым инструментам, значимым результатам.

Статьи для анализа

1. *Иванова С.* Методы продвижения людей в компании // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 10.
2. *Лисова Е.* Дауншифтинг: стратификационные эффекты // Экономическая социология. 2008. Т. 9. № 2.
3. *Чаран Н.* Кто заменит главного? // Harvard Business Review Россия. 2005. Апрель.

Творческие задания

1. Эссе на тему: «Неудачи в построении индивидуальной карьеры: причины и последствия».

2. Эссе на тему: «Возможности карьерного роста в небольшой компании: как обеспечить баланс между желаниями сотрудника и ограниченными ресурсами бизнеса».

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Нанять нельзя вырастить*.

Ведущие работодатели, такие как McDonald's, Procter&Gamble, мировой лидер индустрии биотехнологии растений Monsanto, табачные гиганты BAT и Philip Morris, предпочитают не брать менеджеров из других компаний, опираясь лишь на собственноручно выращенные таланты. На Западе такой подход называют принципом продвижения изнутри — promotion from within. Возможность занять кресло руководителя при условии, что в компании действует запрет на подбор руководителей извне, является одним из сильнейших мотиваторов. Другой обязательный элемент такого подхода — предоставление сотрудникам возможностей для профессионального роста. Компании, которые применяют принцип продвижения изнутри, активно инвестируют деньги в обучение сотрудников, в том числе менеджерским навыкам.

Используя promotion from within, работодатель получает ощутимую выгоду. Во-первых, он экономит на гонорах кадровым агентствам. Кроме того, компания может оперативно закрывать неожиданно возникающие вакансии. Наконец, менеджер, растущий внутри фирмы, уже проникся ее корпоративной культурой, поэтому затраты работодателя на адаптацию в новой должности невелики.

Многие компании, работающие на российском рынке, декларируют, что они тоже используют принцип promotion from within. Правда, понимают его по-своему. «О продвижении изнутри заявляет почти каждая крупная компания, — говорит управляющий партнер рекрутинговой компании Marksman М. Торчинский, — но на деле все продолжают переманивать менеджеров друг у друга». «Мы используем принцип promotion from within, — утверждает генеральный директор российского подразделения UPS И. Шацких. — Однако при необходимости нанимаем людей со стороны». Продвижение изнутри существует в России в усеченном виде: компании воспитывают кадровый резерв, продвигают своих сотрудников, но не готовы совсем отказаться от управленцев, приходящих извне. Почему же так происходит?

«В армии трудно стать генералом, не побывав солдатом, — говорит менеджер по подбору персонала P&G В. Лялягина. — А в Procter

* Составлено по статье: *Лисицин Д.* Выход из себя // Секрет фирмы. 2007. № 32.

&Gamble ты никогда не станешь финансовым директором, если не поработал простым аналитиком». На самом деле армия, в некотором смысле, пожалуй, даже либеральнее международной компании. Во всяком случае, офицерскую должность можно занять, отучившись в военном училище, а в P&G путь наверх для тех, кто не занимал позицию младшего менеджера, закрыт совсем. Со дня своего основания в 1837-м компания ориентировалась на собственные кадры. Сначала ее возглавляли представители семей основателей — У. Проктера и Дж. Гэмбла. Затем компанией начали управлять сотрудники, сделавшие карьеру в P&G. Судя по всему, P&G принадлежит и авторство термина *promotion from within*: компания начала использовать его в середине прошлого века. Впрочем, в последние годы P&G немного его видоизменила: решила отвергнуть агрессивное слово *promotion* («продвижение»), заменив его на более мягкое *built* (от англ. *build* — «строить»). То есть человек не штурмует карьерную лестницу, а строит свою карьеру этаж за этажом. Но, как показывает практика, сделать это непросто.

При использовании принципа *promotion from within* работодателю приходится решать ряд трудных задач. Первая из них — усложнение требований к подбору низового персонала. С одной стороны, фирме, которая внедряет продвижение изнутри, нужен усидчивый исполнитель, а с другой — исполнитель должен обладать потенциалом управленца, быть самостоятельным и уверенным в себе. Для найма подобных сотрудников компаниям приходится тратить много времени. (В Procter&Gamble период отбора занимает в среднем два месяца.) Поскольку компания берет лишь на позиции начального уровня, круг ее кандидатов ограничивается выпускниками институтов и старшекурсниками. Поэтому P&G — частый гость дней карьеры в вузах. По этой же причине компания оценивает в первую очередь не профессиональные навыки кандидата, а то, насколько выражены у него так называемые направляющие успеха (*success drivers*). Это в первую очередь сила ума (*power of mind*) — способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения. Затем отношения с людьми (*power of people*) — навыки работы в команде, лидерские качества, готовность помочь другим, а также маневренность (*power of agility*) — способность быстро и чутко реагировать на стремительные изменения в окружающем мире. Наличие или отсутствие у кандидата того или иного драйвера успеха определяется с помощью интервью по компетенциям. Во время собеседования соискатель рассказывает истории из своей жизни, иллюстрирующие, как он проявил ту или иную силу. Не менее важная проблема, связанная с внедрением *promotion from within*, — отсутствие притока свежих идей вместе с приходящими сотрудниками и как след-

ствие некоторая ограниченность знаний работников. «Например, менеджеры McDonald's прекрасно владеют технологиями управления ресторанной сетью, но они не любят отступать от стандартов и не умеют рисковать», — рассуждает генеральный управляющий сети «Шоколадница» В. Лозицкий. P&G сумела найти довольно оригинальный способ решения этого вопроса, связав карьерный рост сотрудников с горизонтальной ротацией. Чтобы подняться вверх на одну из шести карьерных ступеней, сотрудник P&G должен совершить один-два перехода на аналогичную позицию, но с другими функциями. Таким образом, рост внутри компании невозможен без приобретения нового опыта (так, сотрудник может начать работу в компании младшим бренд-менеджером категории стиральных порошков, затем стать младшим бренд-менеджером категории подгузников и занять впоследствии должность бренд-менеджера средств для ухода за кожей Gillette). Подобная схема имеет еще одно преимущество: она позволяет регулировать скорость карьерного роста. Переход с одной ступени на другую осуществляется плавно и занимает в среднем три-четыре года. За это время человек получает новый опыт, а компания — максимальную отдачу от сотрудников. Но, несмотря на все усилия, сегодня даже P&G не всегда удается сохранять верность своему принципу *built from within*.

Главная причина в том, что бизнес многих компаний растет гораздо быстрее, чем люди, в них работающие. Это характерно и для P&G. Например, в прошлом финансовом году из общего числа сотрудников, нанятых по всему миру, лишь 3,6% были со значительным опытом работы. Это мизерное количество, но сам факт говорит о многом. «Бизнес растет стремительно, и мы не всегда успеваем подготовить внутренних кандидатов», — объясняет В. Лялягина. В России P&G нанимает сотрудников с опытом работы в других компаниях в департаменты ИТ, бизнес-аналитики и логистики. Неприкосновенными от вторжения со стороны остаются только департаменты маркетинга, продаж персонала и финансов. Но и здесь бывают исключения. «Например, в данный момент мы ищем менеджера по налогам в финансовый отдел, — говорит В. Лялягина. — Брать налоговиков без опыта работы на местном рынке слишком рискованно».

Одна из самых быстрорастущих сетей общепита — «Шоколадница» — исповедует совершенно противоположный продвижению изнутри принцип «открытых дверей». И все потому, что сети просто не хватает внутренних кандидатов. «Шоколадница» открывает по пять—семь кафе в месяц, а чтобы официант стал полноценным менеджером, требуется значительное время. «Лейтенанты могут командовать армией, — считает В. Лозицкий. — Однако нашей сети такой принцип руководства

грозил бы потерей управляемости». По его словам, их рекордом является один год и три месяца — за это время человек вырастает от низовой позиции до должности директора ресторана. McDonald's и другие западные компании в подобной ситуации могут привезти менеджеров из-за рубежа, но у российских предприятий такого кадрового ресурса нет.

Точно так же *promotion from within* не подходит для компании, которая открывает новые для себя направления. Так, Blackwood (продажа элитной недвижимости) искренне хотела бы, чтобы менеджерские позиции занимали только внутренние кандидаты. Однако время от времени компания вынуждена брать на ключевые позиции менеджеров со стороны. Например, недавно в ней открылся новый отдел торговой недвижимости. Было бы логично доверить это направление менеджеру, который занимался схожим видом деятельности, например, коммерческой недвижимостью. Но Blackwood решила не рисковать столь серьезным бизнесом и наняла менеджера со стороны с большим опытом работы именно в этом сегменте. Наконец, продвижение изнутри работает только в компаниях с определенным типом организационной структуры. Принцип основан на постепенном переходе с одной ступени карьерной лестницы на другую, поэтому *promotion from within* идеально подходит для предприятий с разветвленной иерархией. А вот в фирмах с плоской структурой он не работает: нет достаточного количества руководящих должностей. «В некоторых департаментах нашей компании всего два уровня иерархии: есть лишь продавцы-консультанты или, например, аналитики и руководитель, — рассказывает Л. Чубенко. — С точки зрения развития управленческих навыков руководитель на десять голов сильнее любого своего подчиненного, его никто не может заменить». Одним словом, российские компании пока не спешат применять принцип продвижения изнутри в чистом виде.

Вопросы к ситуации 1

1. Какие выгоды получает компания, использующая «*promotion from within*»?
2. С какими трудностями сталкиваются компании, использующие принцип выстраивания карьеры изнутри? Как можно с ними справиться?
3. При каких условиях «продвижение изнутри» становится эффективным HR-инструментом? Каковы, на ваш взгляд, причины, по которым российские компании не соблюдают эти условия?
4. Существуют ли условия, при которых использовать принцип продвижения внутри компании невозможно? Аргументируйте свой ответ.

Темы для докладов и рефератов

1. Определение компетенций будущих руководителей: возможности и ограничения.
2. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника.
3. Индивидуальное планирование трудовой карьеры. Учет человеческого капитала.
4. Организация работы с кадровым резервом. Особые характеристики человеческого капитала руководителей.
5. Downshifting: сущность, мировая и российская практика.
6. Модели управления карьерой в компаниях сферы услуг.
7. Карьерные траектории в клиентоориентированной компании: анализ успешных индивидуальных практик.

Тесты

1. Карьера может иметь следующие направления:
 - а) вертикальное;
 - б) горизонтальное;
 - в) центростремительное;
 - г) все вышеперечисленные.
2. Якорь карьеры «Автономность» предполагает:
 - а) определенную должность;
 - б) определенное место на служебной лестнице;
 - в) работу по профессии, которая позволяет достичь определенной степени независимости;
 - г) работу, хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы.
3. Проведите ранжирование этапов карьеры:
 - а) предварительный этап;
 - б) этап продвижения;
 - в) этап сохранения;
 - г) этап завершения;
 - д) этап становления;
 - е) пенсионный этап.
4. Руководство работой временной творческой группы — это:
 - а) горизонтальная карьера;
 - б) вертикальная карьера;
 - в) перемещение, не имеющее никакого отношения к карьере.

5. Ступенчатая карьера — это:
 - а) последовательное прохождение должностей в организации от низшей к высшей;
 - б) сочетание горизонтального и вертикального продвижения;
 - в) успешное продвижение сотрудника по ступеням иерархической структуры организации.
6. Отметьте первоначальный этап в процессе подготовки преемников:
 - а) отбор кандидатов в резерв;
 - б) подготовка планов развития;
 - в) определение ключевых должностей;
 - г) оценка прогресса развития.
7. Принцип «up or out» предполагает:
 - а) четкое определение требований к должности и жесткие временные границы пребывания на каждой должности;
 - б) систематический отбор молодых сотрудников с лидерским потенциалом;
 - в) гарантирует обязательное продвижение сотруднику, зачисленному в резерв.
8. Если в течение трудовой жизни сотрудник работал в разных организациях, то его карьера:
 - а) специализированная;
 - б) межорганизационная;
 - в) вертикальная.
9. Кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы или будут готовы к работе в ближайшем будущем — это:
 - а) преемники;
 - б) молодые сотрудники с лидерским потенциалом;
 - в) «хай-по»-сотрудники.
10. Downshifting — это:
 - а) сознательный отказ от карьеры и прилагаемых к ней социальных благ;
 - б) понижение в должности сотрудника, не справляющегося со своими обязанностями;
 - в) увольнение руководителей, не соответствующих занимаемой должности.
11. Карьера, означающая продвижение к ядру, руководству компании, называется:

- а) центростремительной;
- б) ядерной;
- в) вертикальной;
- г) тайной;
- д) неспециализированной.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2000.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005.
3. *Шекшня С.* Управление персоналом современной организации. М. : «Бизнес-школа „Интел-синтез“», 2000.

Дополнительная литература

1. *Абашкина О.* Soft skills: ключ к карьере // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 9.
2. *Захарова З.* В кадровый резерв — только победители // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 3.
3. *Иванова С.* На что способен лидер? // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 7.
4. *Колотилова Е.* Мотивация карьерой // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 4.
5. *Креймер Р.* Тем больше будет падать // Harvard Business Review Россия. 2005. Март.
6. *Лисицин Д.* В России сейчас период менеджерского несчастья // Секрет фирмы. 2007. № 15.
7. *Лисицин Д.* Выход из себя // Секрет фирмы. 2007. № 32.
8. *Лисицин Д.* Кризис высшего уровня // Секрет фирмы. 2007. № 31.
9. *Погодина Г.* Ставка на вырост: составляем положение о кадровом резерве // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 6.
10. *Сенченко В.* Крепить кадровые тылы // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 4.
11. *Фазулина Г.* Уравнение счастья // Секрет фирмы. 2006. № 16.
12. *Фуколова Ю.* Игра на понижение // Секрет фирмы. 2004. № 32.
13. *Фуколова Ю.* Инкубатор кадров // Секрет фирмы. 2003. № 16.
14. *Фуколова Ю.* Карьерный сдвиг // Секрет фирмы. 2004. № 34.
15. *Фуколова Ю.* Китайская грамота // Секрет фирмы. 2008. № 4.
16. *Чугунова А.* Операция «Преемник» // Секрет фирмы. 2005. № 30—31.

17. Юрасова Т. Диплом на вырост // Секрет фирмы. 2008. № 37.
 18. Sorcher M., Brant J. Как выбрать лидера? Практические рекомендации // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 7.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы						
	5.1	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8
1	в	в	б	б	а	д, а, б, в, г	г
2	в	г	в	в	б	г	в
3	а	в, а, б	а	б	в	б	а, д, б, в, г, е
4	а	а, в, г, б	а, б	а	б	а	а
5	в	в	б	а	д	б	б
6	а	б	б	а	б	в	в
7	а	а	а	б	в	а	а
8	в, г	а	а	б	б	а	б
9	в	а	б, в	а	б	а—г	а
10	б	а	а	а	а, б, в	а—д	а
11							а

6.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ

Стратегический менеджмент: концепция или система управления?

Сущность и классификация стратегий. Основные методы разработки предпринимательских стратегий. Организационный потенциал фирмы.

Особенности анализа в стратегическом менеджменте.

Реализация стратегий.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Согласны ли вы с тем, что в сфере услуг можно использовать разные концепции стратегического менеджмента? Сформулируйте основные причины данного явления.
2. Каковы мотивы конфликта между функцией производства и маркетинга в условиях массового сбыта?
3. Что означает выражение: «НИОКР развивается по своим собственным законам, а не законам рынка»?
4. Каковы, на ваш взгляд, организационные недостатки систем управления по слабым сигналам?
5. Почему системы стратегического управления считаются более «дорогими», чем, например, системы управления на основе контроля?
6. Какие системы управления наиболее пригодны для условий «массового производства», «массового сбыта» в сфере услуг? Почему?
7. При каких внешних условиях может быть принята стратегия ограниченного роста?
9. Существует ли связь между концепцией BCG и концепцией жизненного цикла товара?
10. Приведите примеры таких видов услуг, для которых сегодня параметры «рост—доля рынка» являются определяющими.
11. Сформулируйте причины, по которым метод разработки стратегий М. Портера, несмотря на его недостатки и ограниченность, получил большую популярность?

12. В чем принципиальное отличие матричных методов определения предпринимательской стратегии от SWOT-анализа?
14. Можно ли совместить неформальный вид стратегии с плановым подходом к ее разработке?
15. В каких матричных методах разработки стратегий реализуется портфельный подход оценки стратегий?

Практические задания

1. Изобразите условные схемы процесса управления в системе нормативного менеджмента, экстраполирующего и стратегического планирования.
2. Какой подход к стратегическому менеджменту, на ваш взгляд, предпочтителен для: а) российских авиакомпаний на российском рынке перевозок; б) российских туристических компаний, привлекающих клиентов на внутренние маршруты; в) строительных фирм, работающих на субподряде у монополиста строительного рынка?
3. Приведите примеры открытых стратегий. Для этого рекомендуется использовать такие периодические издания, как, например, журналы «Успех фирмы», «Деловые люди», «Деловой мир», «Вы и ваш ресторан», «Питание и общество», «Прямые инвестиции».
4. Докажите, что стратегия лидерства по издержкам противодействует пяти силам конкуренции М. Портера?
5. Приведите примеры стратегий, основанных на инновационной и маркетинговой дифференциации.

6. Определите стратегию для каждого из представленных видов услуг предприятия «Горизонт», используя матрицу BCG.

Государственное предприятие «Горизонт» (г. Иркутск) было создано еще в начале 70-х годов. Первоначально оно создавалось как предприятие по мелкому ремонту одежды. В период острого дефицита на готовое платье (начало 80-х гг.) предприятие предложило населению пошив легкого женского платья и изготовление небольших партий готового легкого платья.

После приватизации предприятие сохранило свою специализацию: ремонт легкой, демисезонной, зимней одежды; пошив легкого женского платья по индивидуальным заказам, но отказалось от производства и продажи готового платья небольшими партиями.

С момента приватизации (1992 г.) предприятие испытывало как спады хозяйственной деятельности, обусловленные ростом цен на материалы, низким спросом населения (1994–95 гг.), падением спроса на изготовление легкого платья в результате усиления кон-

курении на рынке (1999 г.), так и небывалый подъем в результате низкого платежеспособного спроса населения и необходимостью сохранения потребительских свойств изнашиваемой одежды (1996 г.), ростом спроса на мелкий ремонт дорогостоящих видов зимней одежды (1998 г., 2005 г.).

Предприятие расположено в центре города рядом с автобусной и трамвайной остановкой, центральным продовольственным рынком и крупнейшим в городе торговым комплексом. Выгодное расположение и большой объем заказов привлекает и конкурентов. Несколько ателье, ремонтных мастерских расположены в непосредственной близости от предприятия «Горизонт». Некоторые из них в течение длительного времени находились в предкризисной ситуации, но с ростом спроса и благодаря активным рекламным мероприятиям, упущениям в работе «Горизонта» (необоснованный отказ в принятии заказа с мотивировкой «ремонт невозможен», удлинение сроков изготовления заказов, отсутствие необходимых материалов) они составляют реальную конкуренцию.

В целом динамика услуг, связанных с пошивом и ремонтом одежды в городе по заказам, представлена в табл. 6.1. В качестве показателя «емкость рынка» отражены суммарные данные по объему оказанных услуг всеми предприятиями города, выполняющими аналогичные услуги. Под термином «ближайший конкурент» понимается предприятие, имеющее наибольший объем реализации по указанному виду услуг.

Таблица 6.1

Динамика услуг, тыс. руб.

Вид услуг	Год	Емкость рынка	Объем реализации	
			«Горизонт»	ближайший конкурент
Мелкий ремонт одежды	2005	8 500	1 900	900
	2006	9 900	2 100	1 600
	2007	11 300	3 000	2 700
Средний ремонт одежды	2005	4 200	100	150
	2006	4 600	600	400
	2007	4 450	300	210
Ремонт одежды с частичным изменением модели	2005	6 400	650	280
	2006	5 300	400	460
	2007	4 800	400	650
Пошив автомобильных чехлов	2005	3 800	180	280
	2006	2 900	150	200
	2007	2 200	20	90

Вид услуг	Год	Емкость рынка	Объем реализации	
			«Горизонт»	Ближайший конкурент
Пошив легкого платья по индивидуальным заказам	2005	3 800	500	200
	2006	5 100	300	300
	2007	8 100	800	400
Пошив легкого платья мелкими партиями	2005	1 900	600	200
	2006	1 300	300	180
	2007	320	50	20

7. Определите предпринимательские стратегии фирмы, используя модель «Дженерал электрик» («МакКинзи»), специализирующейся на услугах грузовых автоперевозок с использованием транспортных средств различной грузоподъемности, согласно экспертным оценкам (см. табл. 6.2).

Таблица 6.2

Параметр	Фактор					
	относительный вес параметра для транспортных средств с грузоподъемностью, т			оценка для транспортных средств с грузоподъемностью, т		
	до 3	3–5	более 5	до 3	3–5	более 5
Темп роста отрасли	0,2	0,3	0,5	4	5	5
Разнообразие рынка	0,3	0,2	0,2	5	4	5
Эластичность цен	0,2	0,2	0,1	1	4	3
Ощущаемые изменения в среде конкурентов	0,1	0,2	0,1	3	2	4
Цикличность спроса	0,2	0,1	0,1	1	3	3
Относительная доля рынка	0,2	0,3	0,2	3	4	5
Темп изменения доли	0,1	0,2	0,1	1	3	2
Воспринимаемая дифференциация обслуживания	0,3	0,2	0,1	4	3	4
Имидж фирмы	0,1	0,1	0,3	2	2	5
Трудовые отношения	0,3	0,2	0,3	5	3	5

8. Классифицируйте приведенные далее параметры на три группы. Первая — параметры, характеризующие рынок, вторая — параметры, характеризующие отрасль, третья — параметры, которые могут характеризовать и отрасль и рынок.

Темп роста рынка, дифференциация предложения, особенности конкуренции, норма прибыли, ценность потребителя, преданность потребителя торговой марке, величина рынка, стадия жизненного

цикла, разнообразие рынка, эластичность цен, покупательная способность, интенсивность инвестирования, природа инвестирования, способность противостоять инфляции, мощность индустрии, уровень и срок использования технологии, барьеры входа и выхода, доступ к источникам сырья, тип конкурентов, угроза появления заменителей, уровень использования мощностей, доля производственных объединений, доля новых услуг в общем объеме предложения, отношение затрат на исследования и опытные разработки к объему продаж, отношение доходов к объему инвестиций, уровень концентрации производства, уровень вертикальной интеграции.

9. Охарактеризуйте действующую предпринимательскую стратегию салона мод «Авангард» и, используя любой метод разработки стратегии, предложите свою, обосновав решение.

Салон мод «Авангард» является самостоятельным структурным подразделением одной из швейных фабрик Иркутской области. Находится на полном коммерческом расчете. Около 25% прибыли остается салону на развитие. Остальные средства поступают швейной фабрике. Салон мод существует уже более пяти лет.

Основными направлениями деятельности при его создании были: пошив одежды по индивидуальным заказам, выполнение работ по ремонту одежды. Численность коллектива составляет 20 человек. Основными конкурентами на рынке услуг по пошиву одежды в городе являются: салон мод «У Татьяны», ателье «Элегант», ателье «Прибайкалье», частные предприниматели без образования юридического лица. Если исключить из рассмотрения ту долю рынка, которая занята индивидуальными мастерами (объем оборота пошива на дому, по некоторым оценкам, в настоящее время равен обороту всех зарегистрированных ателье, мастерских, салонов), то структура предложения выглядит следующим образом (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Структура предложения (по объему реализации), %

Предприятие	2005 г.	2007 г.
Салон мод «Авангард»	6	12
Салон мод «У Татьяны»	9	8
Ателье «Элегант»	11	14
Ателье «Прибайкалье»	12	11
Ателье «Стиль»	8	11

Одно из конкурентных преимуществ салона мод «Авангард» — приобретение материалов и сырья по оптовым ценам у завода-изготовителя. Это возможно потому, что салон является подразделением швейной фабрики, которая заключает долгосрочные договоры на поставку с крупнейшими суконными и текстильными фабриками страны. Дополнительные материалы, фурнитуру салон приобретает самостоятельно в магазинах города и из-за небольшого размера закупок не может рассчитывать на скидки. Структура затрат салона мод «Авангард» и иных конкурентов представлена в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Затраты на производство и реализацию заказов в 2007 г., %

Наименование элементов затрат	Салон мод «Авангард»	Салон мод «У Татьяны»	Ателье «Прибайкалье»
Материальные	8	15	11
Заработная плата с отчислениями	66	64	69
Амортизация	14	12	16

Объем реализации салона мод и совокупный объем продаж в городе за два последних года составляют (см. табл. 6.5).

Таблица 6.5

Динамика объема реализации, тыс. руб.

Показатель	2005 г.	2007 г.
Объем реализации салона мод «Авангард»	3 803	4 187
Совокупный объем реализации на рынке города	15 680	23 990

Структура и трудоемкость выполненных работ по заказам представлены в табл. 6.6.

Таблица 6.6

Структура объема реализации салона «Авангард»

Вид заказа	Объем, ед.		Трудоемкость, час.	
	2005 г.	2007 г.	2005 г.	2007 г.
Пальто зимнее	234	240	8 191	8 433
Пальто демисезонное	262	212	5 552	6 448
Жакет	46	52	892	1 032
Юбка	51	60	300	357
Брюки	46	59	472	587
Ремонт	1 148	1 185	1 113	1 182

Проведенное анкетирование показало, что работники салона не могут сказать, кто их клиент. По их мнению, до 60% заказов приходится на людей с доходом ниже среднего (средний уровень заработной платы в 2005 г. в городе составил 14 100 руб. в месяц). В то же время на 40% оставшихся клиентов приходится более 50% всего объема выручки салона. Основной возраст заказчиков — 35—40 лет. Из-за преобладания женского ассортимента было принято решение не принимать заказы на пошив мужской легкой и верхней одежды и уволить соответствующих специалистов.

Салон изначально создавался как специализирующийся на пошиве верхней одежды, поэтому в общем объеме заказов преобладает пошив пальто. А это приводит к неравномерности производства. На 4-й квартал года приходится более 35% всего объема выручки. Во 2-м квартале наблюдается спад (около 10% годовой выручки).

В последнее время наметилась тенденция повышения сложности работ. Если она сохранится, то салону придется пересматривать расценки в сторону увеличения и принимать дополнительное количество мастеров из-за увеличения трудоемкости исполнения заказов. В связи с этим перед руководством возникает непростой вопрос: принимать на работу специалистов по пошиву легкой или верхней одежды?

Рынок услуг по индивидуальному пошиву в городе развивается быстрыми темпами и салону «Авангард» необходимо принять обоснованную стратегию для дальнейшего устойчивого развития.

10. Распределите перечисленные характеристики на угрозы, возможности, сильные и слабые стороны фирмы: хорошая репутация у заказчиков; возможность получения экономии от роста масштабов производства; вертикальная интеграция; замедление роста рынка; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии; увеличение разнообразия на рынке; «самодовольство» среди конкурирующих фирм; проверенный временем менеджмент; возможность появления новых конкурентов; рецессия цикла.
11. Приведите пример, когда одна и та же услуга может быть представлена несколькими стратегическими единицами бизнеса.

Творческие задания

1. Определите уровень нестабильности для одной из сфер услуг, используя экспресс-тест и полный анализ внешней среды. Для этого можно использовать такие периодические издания, как, например, «Успех фирмы», «Деловые люди», «Деловой мир», «Эксперт»,

«Маркетинговые исследования», «Компьютера», «Фармация», «Маркетинг», «КоммерсантЪ» и др.

- Используя данные, полученные при выполнении задания 1, выберите наиболее предпочтительную систему управления.
- Согласны ли вы с экономистом М. Фридманом, что социальная ответственность, учитываемая при формулировании корпоративной стратегии, — это «...доктрина, которая на фундаментальном уровне губительна», поскольку отрицательно влияет на долгосрочную эффективность корпорации.

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Рынок аудиторско-консалтинговых услуг*.

Рынок аудиторско-консалтинговых услуг устойчиво растет. Выручка ведущих компаний увеличивается почти на 40% ежегодно, перекрывая и инфляционный рост, и общий рост экономики. В 2007 г. выручка 150 аудиторско-консалтинговых компаний (без компаний «большой четверки») достигла 37 млрд руб. Компании привлекли не только новые заказы, но и в среднем на четверть увеличили ставки. Основные причины роста: устойчивый рост экономики и активное стремление ведущих российских компаний к публичности, а также приток иностранного капитала в Россию и приобретение зарубежными компаниями российских активов; динамичное развитие среднего и малого бизнеса.

Внешние факторы развития рынка аудиторско-консалтинговых услуг повлияли и на кардинальные изменения в компаниях. От экстенсивной модели, при которой все усилия лидеров тратились на механическое наращивание масштаба деятельности за счет организации региональных филиалов и поглощения более мелких структур, ведущие игроки рынка начали переходить к наращиванию эффективности бизнеса. Если в 2005—2006 гг. число аффилированных структур увеличилось на 36—40%, то в 2007 г. — только на 10%. Зато выручка в расчете на одного специалиста в 2007 г. увеличилась на 14% против 11% прироста в 2006 г. Разрыв между эффективностью компаний «большой четверки» и национальными лидерами еще велик. Специалист российского офиса компании PricewaterhouseCoopers приносит 3,972 млн руб. доходов, почти вдвое опережая средний показатель по отечественным ведущим 10 компаниям. Однако самые эффективные российские компании уже вплотную приблизились к международным конкурентам.

* Подготовлено по статье: Ханферьян В. Эффект массы // Эксперт. 2008. № 12.

Так, в компании «СВ-Аудит» данный показатель в 2007 г. составил 3,947 млн руб., а в группе «Развитие бизнес-систем» вообще достигнут уровень в 4,123 млн руб.

Главным долгосрочным фактором конкурентоспособности компаний является повышение качества и расширение спектра предоставляемых услуг. Требования клиентов, предъявляемые к аудиторам и консультантам, постоянно растут.

По-прежнему до 40% всей выручки приходится на услуги аудита. Однако темп прироста по услугам неодинаков (см. табл. 6.7).

Таблица 6.7

Вид услуги	Темп прироста, %	
	2005 г.	2007 г.
Информационные технологии	17,8	67,1
Оценочная деятельность	53,5	50,5
Банковский аудит	23,0	40,0
Финансовый консалтинг	51,6	40,0
Инвестиционный аудит	49,5	38,0
Общий аудит	34,9	36,4
Стратегический консалтинг	36,4	30,0
Налоговый и юридический консалтинг	29,3	21,0
Аудит страховых компаний	45,0	14,0

В структуре общего аудита увеличивается число запросов на централизованный аудит холдингов и входящих в них предприятий. Повышается уровень требовательности клиентов при выборе аудитора на конкурсе.

На рынке банковского аудита более востребованной стала комплексная услуга, включающая аудит отчетности, оценку контроля за сделками, которые можно расценить как сомнительные, и оценку налоговых рисков. Внимание к сомнительным сделкам обусловлено повышенным вниманием ЦБ РФ к этой проблеме. Растет число банков, обращающихся за аудитом отчетности по международным стандартам. Эта же причина вызывает спрос и на страховом сегменте. Концентрация рынка страховых услуг вытеснит с этого сегмента небольшие аудиторские компании, которые не могут обеспечить должный уровень компетентности.

Спрос на инвестиционные услуги в 2005 г. поддерживался ростом числа ПИФов и управляющих компаний. Эти заказчики рассматривают аудит как средство борьбы за клиента, предпочитающего прозрачные компании.

Быстрый рост ИТ-консалтинга связан с необходимостью консолидации отчетности в крупных компаниях, которые автоматизируют учет и финансовую деятельность. Финансовый консалтинг «тянет» спрос на ИТ-услуги. Реализация национальных проектов в сфере образования также способствует росту спроса в этом сегменте.

Прирост на финансовый консалтинг сокращается из-за затухания волны приобретений крупными компаниями.

Сокращение темпов прироста стратегического консалтинга объясняется уменьшением заказов по реформированию органов государственной власти. По остальным же заказам сокращения не ожидается, так как появились отчетливые тенденции бесконечной реструктуризации крупного бизнеса, рост активности среднего бизнеса.

Продолжение эпохи ликвидации налоговых схем приводит к снижению спроса на услуги по оптимизации налогов. Клиента теперь в большей степени интересует соответствие налоговых аспектов бизнеса законодательству. Меняется круг клиентов. Все чаще ими становятся бюджетные организации, малые, некоммерческие. Растущего внимания можно ожидать в такой области, как защита интеллектуальной собственности.

Многие эксперты считают, что в 2007 г. на рынке аудиторско-консалтинговых услуг закончился период бурного роста, начинается этап острой конкуренции. Стремление лидеров к качеству услуг не стало очевидным. Ощущается острый кризис на кадровом рынке профессиональных услуг. Продолжающийся стремительный рост зарплат профессионалов в экспортоориентированных отраслях, ритейле, финансовых структурах ухудшает конкурентные позиции аудиторов и консультантов на рынке труда. Результатом становится отток специалистов в корпоративный сектор. Расходы на профессиональную подготовку у ведущих игроков рынка ежегодно растут.

Фактором, тормозящим повышение качества услуг, остается проблема демпинга, наиболее ярко выраженная в сфере обязательного аудита госсектора, в частности ГУПов. Выбор аудитора ограничивается лишь ценовыми параметрами. Востребованность аудиторско-консалтинговых услуг в пик сезона создает возможность активно действовать компаниям, предлагающим суррогат услуг.

В ближайшее время на этом рынке ожидается волна слияний и консолидаций. Это определяется потребностью в оказании комплексных, диверсифицированных качественных услуг со стороны клиентов.

Задания

1. Определите основные факторы, влияющие на аудиторско-консалтинговый рынок России (5—7).

2. Распределите факторы на факторы спроса, цены и предложения.
3. Оцените уровень нестабильности каждого из предложенных факторов.
4. Дайте общую характеристику нестабильности аудиторско-консалтингового рынка России.
5. В соответствии с полученным уровнем нестабильности определите наиболее предпочтительную систему управления компанией, занимающейся аудиторско-консалтинговыми услугами на рынке России.

Ситуация 2. Частная медицинская помощь

Медицинская корпорация «Алеко» — негосударственное частное учреждение в форме общества с ограниченной ответственностью. Была создана в 1995 г. В своем развитии «Алеко» прошла несколько этапов.

Первоначально предполагалось, что фирма будет заниматься только амбулаторными медицинскими услугами по ряду специальностей, а также научно-исследовательской деятельностью. Через год работы было принято решение об организации также оптовой и розничной торговли медицинскими препаратами.

В настоящее время у фирмы «Алеко» сформировались следующие направления деятельности:

- медицинские консультативные услуги;
- торговля лекарственными и медицинскими препаратами;
- лабораторные исследования биологически активных веществ.

Медицинские консультативные услуги. Организованы с привлечением на договорной основе по совместительству более 100 высококвалифицированных специалистов города (профессора, доценты медицинского университета, заведующие клиническими отделениями городских и областных больниц). Этот вид услуг не доступен пациентам в рамках обязательного медицинского страхования.

Своего помещения для оказания этого вида услуг «Алеко» не имеет и арендует необходимые площади в одной из центральных поликлиник города. Запись на прием в удобное для пациента время осуществляется по телефону или непосредственно в регистратуре поликлиники штатным специалистом фирмы. Фирма не делает возрастных ограничений. Услуги оказываются как детям (соответствующими специалистами), так и взрослым. Широкий выбор консультационных услуг обусловлен возможностью привлечения любого специалиста города, поскольку оплата производится по ставкам, намного превышающим действующие в рамках ОМС и бюджетного финансирования.

Кроме традиционных специалистов «Алеко» предлагает и ряд других, популярных у населения в последнее время: гомеопатическое лечение, иглорефлексотерапию и мануальную терапию, антистрессовый массаж, фетальную терапию.

Пациенты, пожелавшие провести после консультации обследование, могут это сделать на базе данной поликлиники в удобное время и в короткие сроки. Однако организационно данный процесс имеет ряд проблем.

Во-первых, для этого необходимо арендовать специализированные кабинеты (рентгенография, рентгеноскопия и др.). Из-за единичности услуг себестоимость обследования становится очень высокой. Поэтому обследование производится по договору с поликлиникой ее специалистами. В результате возникает вторая проблема. Пациенты «Алеко» вынуждены проходить обследование в общей очереди больных, идущих в рамках ОМС, затрачивая при этом дополнительные расходы. Прохождение вне очереди вызывает психологическую напряженность у ожидающих, иногда возникают конфликты между двумя группами пациентов.

Вместе с тем «Алеко» приобрел современное диагностическое оборудование, которое является его собственностью. Его загрузку и время использования определяет диспетчер, оформляя заказ пациенту. При этом у поликлиники арендуется только площадь кабинетов.

К недостаткам в работе по оказанию платных медицинских услуг следует также отнести отсутствие удобного места для парковки личных автомобилей рядом с поликлиникой. И в перспективе решение данной проблемы невозможно, так как на ближайшей территории, примыкающей к поликлинике, расположены строения, большей частью относящиеся к памятникам истории.

Из-за резких колебаний спроса со стороны пациентов «Алеко» перспективным видит возможность предоставления услуг по добровольному медицинскому страхованию. Уже подписано два договора по таким программам страхования, как «Вакцинация против вирусного гепатита В» и «Вакцинация против укуса клещевого энцефалита».

В последнее время рынок платных консультационных услуг заметно активизировался (ежегодный темп прироста составляет порядка 15–22%). Одним из основных конкурентов стал мощный областной диагностический центр, созданный в 1999 г. Современное оборудование, удобное расположение, активный маркетинг, скидки на последующие услуги, собственное большое и современное здание очень привлекательны для потенциальных клиентов: запись на некоторые даже очень дорогостоящие услуги осуществляется на один-два месяца вперед. Доля рынка по состоянию на начало 2007 г. составляет 35%.

Большими возможностями для организации платных услуг на массовой основе располагают также областная больница (25%), железнодорожная больница (12%). Но так же, как и у «Алеко» (доля 14%), их действия по привлечению клиентов не эффективны.

Лаборатория биологически активных веществ является совместным предприятием. Для ее организации использовались средства одной из крупнейших строительных компаний региона. Цель лаборатории — производство препаратов фетальных тканей. Все лабораторное оборудование приобреталось в Японии, Финляндии, США. Расходные материалы поставляются из Новосибирска. Поставка фетальных (эмбриональных) тканей осуществляется на договорной основе с медицинскими учреждениями города. Уже в 1996 г. было начато производство фетальных препаратов и использование их в лечении больных на коммерческой основе. Если в 1996 г. доля продаж от данного вида услуг в фирме составляли не более 17%, то к 2007 г. с ростом спроса на услуги, вызванным ростом доходов населения, доля в объеме продаж фирмы увеличилась до 48%.

Лаборатория укомплектована штатами полностью. Один сотрудник — штатный, остальные — специалисты НИИ города. Пять человек прошли подготовку в центральных научно-исследовательских центрах и имеют необходимые сертификаты.

Для увеличения объемов эмбрионального материала заключен ряд договоров на выращивание из закупленного поголовья кроликов.

Изготавливаемые препараты в настоящее время широко используются для реабилитации больных при коронарной болезни сердца, нейрососудистых заболеваниях, онкологических, гематологических.

Основным конкурентным преимуществом «Алеко» является низкий уровень стоимости трансплантации фетальных тканей — около 700 дол., при средней стоимости по стране в 1500 дол.

Популярности данной услуги способствует активная ее популяризация в средствах массовой информации. Однако пока лечащие врачи и специалисты города не оценят реальную пользу и эффективность данного вида лечения, резкого увеличения потока пациентов не ожидается.

Аптечная сеть «Алеко» ориентирована на розничную продажу лекарственных препаратов и медицинских товаров. Основная стратегия направления — тесный контакт с лечащими врачами города реализуется за счет контактов со специалистами, оказывающими платные медицинские услуги на базе поликлиники.

Основной объем поставок приходится на прямые договоры с производителями или их официальными дистрибьюторами.

Аптечная сеть «Алеко» представлена одной головной аптекой и тремя аптечными пунктами. Кроме отпуска лекарственных средств аптека предоставляет возможность их доставки на дом после приема заказа по телефону. Препараты, используемые в единичных случаях, как правило, отсутствуют в розничных сетях города. В этом случае «Алеко» предоставляет возможность оформить заказ и выполнить, используя для этого своего представителя в Москве и авиадоставку (последняя должна быть оплачена заказчиком).

На лекарства, выписанные при получении платных консультаций и лечения в фирме «Алеко», аптечная сеть «Алеко» предоставляет 10%-ную скидку. Для увеличения товарооборота аптечной сети врачи, выписавшие рецепты на препараты, имеющиеся в продаже, получают 5% от суммы лекарственного средства или медицинского товара.

Несмотря на успешную в целом деятельность фирмы «Алеко», следует отметить и ряд неудачных проектов. Реализация нетрадиционных препаратов в специализированных пунктах оказалась нерентабельной. Анализируя деятельность прочих аптечных сетей, фирма, следуя их примеру, организовала продажу и фармацевтической продукции. Поскольку объем заказов невелик, «Алеко» не может рассчитывать на значительные скидки, в результате это неприбыльно для фирмы, но отказываться от этих товаров руководство опасается. Вместе с тем ограниченность площади торгового зала и необходимость выставления нерентабельного товара не позволяет увеличить объем лекарственных препаратов.

Небольшой сравнительно товарооборот (по мнению руководства, товарооборот аптечной сети «Алеко» составляет менее 3% общего товарооборота лекарственными и медицинскими препаратами в городе) повышает издержки обращения. В момент создания «Алеко» планировалось организовать не только продажу готовых лекарственных форм, но и организовать их производство. В настоящее время это направление для развития вообще не рассматривается из-за низкой рентабельности аптечной сети «Алеко» в целом и потенциальной убыточности организации собственного производства.

На конференции фармацевтов города в 2005 г. подчеркивалось, что организация собственных лекарственных форм возможна только в случае дотаций из городского бюджета или покрытия убытков за счет прочих видов деятельности. В настоящее время в городе сохранилось производство лекарств по рецептам только в нескольких муниципальных аптеках. Частные аптеки этим видом деятельности не занимаются.

В обостряющейся конкуренции за покупателя усилились маркетинговые действия крупных аптечных сетей города. На этом фоне ап-

точная сеть «Алеко» теряется, хотя и предоставляет услуги, которые крупным бизнесом, ориентированным на массовый спрос, не оказываются. Стратегия «удержать торговую надбавку на лекарственные средства ниже конкурентов» становится все более труднореализуемой. Условия работы с поставщиками в 2007 г. и 1996 г. резко отличаются: если ранее скидки предоставлялись при оплате в момент отпуска препаратов со склада, то теперь преимущества у тех аптечных сетей, которые закупают большие партии. В результате аптечная сеть «Алеко» к 2007 г. сократилась до одной торговой точки, а объем продаж составил всего 8% от общей выручки от реализации фирмы.

Задания

1. Дайте характеристику и названия всех зон хозяйствования фирмы «Алеко».
2. Пользуясь любым матричным методом, дайте определение для каждой предпринимательской стратегии фирмы.
3. Докажите, что портфель стратегий фирмы является сбалансированным (несбалансированным).
4. Назовите основные проблемы, препятствующие развитию фирмы.
5. Обоснуйте вывод о необходимости сохранения или отказа от аптечного направления деятельности компании.

Темы для докладов и рефератов

1. Стратегический менеджмент — направление деятельности в современных корпорациях.
2. Эволюция моделей и концепций стратегического менеджмента.
3. Эволюция моделей и определений стратегий.
4. Корпоративное управление и стратегический менеджмент.
5. Роль важнейших переменных внешней среды для предпринимательства в сфере услуг на современном этапе развития экономики.
6. Основные инструменты анализа внешней среды предпринимательства.
7. Прогнозирование: основные приемы и модели.
8. Ресурсный подход к разработке стратегий: преимущества и ограничения использования.
9. Методы оценки портфеля стратегий.
10. Инструменты управления организационными сопротивлениями при реализации стратегий.
11. Реализация стратегии: современные типы организационной структуры.

12. Реализация стратегий: подбор персонала и руководство.
13. Управление диверсифицированной культурой при реализации стратегии поглощения.
14. Система сбалансированных показателей в системах стратегического менеджмента.
15. Использование бюджетирования в системах стратегического менеджмента.
16. Процесс контроля в ходе реализации стратегий.
17. Основные показатели для оценки эффективности стратегий с учетом международных аспектов измерений.

Тесты

1. Выбор системы стратегического менеджмента определяется:
 - а) опытом руководителя;
 - б) уровнем нестабильности внешней среды;
 - в) этапом развития отрасли;
 - г) этапом развития рынка.
2. Уровень нестабильности внешней среды зависит от:
 - а) темпа изменений происходящих изменений;
 - б) уровня доходов населения;
 - в) государственной поддержки предпринимательства;
 - г) уровня налогообложения.
3. Фирмы с низким уровнем нестабильности внешней среды предпочитают рассматривать стратегический менеджмент как:
 - а) децентрализацию полномочий при принятии решений для своевременной реакции на изменения внешней среды;
 - б) долгосрочное направление развития фирмы;
 - в) адаптационные механизмы ответной реакции;
 - г) смену системы управления.
4. Какой подпроцесс в фирме устанавливает цели, принципы, стратегии, нормативы и ограничения:
 - а) контроль;
 - б) реализация;
 - в) мотивация;
 - г) планирование.
5. Какой подпроцесс в фирме обеспечивает достижение целей, стратегий, нормативов:
 - а) контроль;

- б) реализация;
 - в) мотивация;
 - г) планирование.
6. В ходе какого подпроцесса в фирме происходит оценка достижения установленных целей, стратегий, нормативов:
- а) контроля;
 - б) реализации;
 - в) мотивации;
 - г) планирования.
7. В системах, основанных на реализации решений, доминирует подпроцесс:
- а) контроля;
 - б) реализации;
 - в) мотивации;
 - г) планирования.
8. Основная задача подпроцесса реализации в системах, основанных на реализации решений:
- а) осуществление действий в соответствии с инструкциями;
 - б) осуществление мотивации в соответствии с инструкциями;
 - в) осуществление планирования в соответствии с инструкциями;
 - г) осуществление контроля в соответствии с инструкциями.
9. В системах управления на основе экстраполяции доминирует подпроцесс:
- а) контроля;
 - б) реализации;
 - в) мотивации;
 - г) планирования.
10. Основная задача подпроцесса планирования в системах управления на основе экстраполяции — это:
- а) составление инструкций;
 - б) составление плана развития;
 - в) составление бюджета развития;
 - г) составление программы реализации стратегии.
11. Какие виды контроля существуют в системах управления на основе экстраполяции:
- а) только оперативный;
 - б) опережающий, стратегический;
 - в) оперативный, опережающий, стратегический;
 - г) оперативный, опережающий.

12. Линия возможностей строится в системах управления:
 - а) на основе экстраполяции;
 - б) стратегического планирования;
 - в) управления выбором стратегических позиций;
 - г) нормативного управления.
13. Повышение внешней гибкости фирмы:
 - а) снижает внутреннюю гибкость;
 - б) повышает рентабельность активов;
 - в) снижает трудоемкость продукции (услуг);
 - г) повышает фондоотдачу.
14. Основные подходы к формированию стратегии фирмы:
 - а) долгосрочный план развития и оперативное планирование;
 - б) долгосрочное направление развития и миссия;
 - в) долгосрочное направление развития и направление развития;
 - г) долгосрочный план развития и направление развития.
15. Правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой, — это:
 - а) ориентиры и задания;
 - б) стратегия бизнеса;
 - в) организационная концепция;
 - г) оперативные приемы.
16. Если фирма работает на растущем рынке, то наиболее предпочтительной является стратегия:
 - а) неформальная открытая;
 - б) формальная, внешне не обнаруживаемая;
 - в) формальная открытая;
 - г) неформальная, внешне не обнаруживаемая.
17. Укажите лишний уровень стратегий:
 - а) корпоративный;
 - б) функциональный;
 - в) предпринимательский;
 - г) организационный.
18. Необходимые внешние условия для реализации стратегии контроля над затратами:
 - а) большая доля рынка;
 - б) спрос по цене неэластичен;
 - в) отсутствие аналогов;
 - г) высокое качество у конкурентов.

19. Развитие рынка подчинено развитию НИОКР. Предпочтительной является стратегия:
- а) формальная, внешне не обнаруживаемая;
 - б) открытая формальная;
 - в) открытая неформальная;
 - г) неформальная, внешне не обнаруживаемая.
20. Экономический вклад фирмы в социальное обеспечение служащих может содержаться в стратегии:
- а) организационной;
 - б) предпринимательской;
 - в) функциональной (управление кадров);
 - г) корпоративной.
21. Позиции в конкуренции при использовании метода «GE/McKinsey» определяются:
- а) перспективами роста рынка;
 - б) перспективами рентабельности рынка;
 - в) уровнем стратегических капитальных вложений;
 - г) организационной культурой.
22. Если перспективы получения прибыли положительные, а прироста отдачи капитальных вложений не ожидается, то следует:
- а) инвестировать прибыль;
 - б) реинвестировать прибыль;
 - в) не осуществлять капитальные вложения;
 - г) ликвидировать бизнес.
23. Руководство удовлетворено тенденциями развития фирмы, выхода на растущие рынки не имеет, поэтому оно ориентируется на стратегию:
- а) роста;
 - б) сокращения;
 - в) ограниченного роста;
 - г) стабильного роста.
24. Для фирмы, работающей на олигополистическом рынке, наиболее предпочтителен метод разработки стратегии:
- а) GE/McKinsey;
 - б) Hofer/Schendel;
 - в) ADL;
 - г) BCG.
25. Отраслевой анализ определяет:
- а) привлекательность отрасли;

- б) наиболее значимые факторы, влияющие на конкурентоспособность продуктов в отрасли;
 - в) конкурентоспособность отраслевых издержек;
 - г) среднеотраслевую рентабельность продуктов.
26. Фирма работает на сокращающемся рынке. Необходимы инвестиции:
- а) в сбыт;
 - б) сбыт и товародвижение;
 - в) имидж фирмы;
 - г) модификацию продукта.
27. В основе стратегической зоны хозяйствования лежит:
- а) область спроса;
 - б) дефицитный ресурс;
 - в) фактор внешней среды;
 - г) география продаж.
28. Позиционная карта — элемент:
- а) отраслевого анализа;
 - б) SWOT-анализа;
 - в) экспертного анализа;
 - г) конкурентного анализа.
29. В PEST-анализе не выделяют область:
- а) политики;
 - б) экономики;
 - в) рыночную;
 - г) технологий.
30. Менеджера из отдела сбыта парфюмерии перевели на должность начальника отдела закупок алюминия. Какая форма общего руководства преобладает на предприятии:
- а) предпринимательского типа;
 - б) централизованного типа;
 - в) децентрализованного типа;
 - г) авторитарного типа.
31. К элементам системного свойства не относят:
- а) культуру организации;
 - б) структуру полномочий;
 - в) способы подразделения задач;
 - г) объем знаний персонала;
 - д) диапазон функциональных возможностей.

32. Анализ изменения рыночной доли фирмы при плановом методе разработки стратегии относится к этапу:
- а) внешнего аудита;
 - б) внутреннего аудита;
 - в) оценки стратегии;
 - г) постановки цели.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Аналоуи Ф., Карам А.* Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
2. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. Тема 7. М. : КНОРУС, 2007.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб : Питер, 1999.
4. *Лемешко Т.А.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2002.
5. *Ефремов В.С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. М. : Финпресс, 2001.
6. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. М. : Вильямс, 2003.

Дополнительная литература

1. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
2. *Виссера Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство. М. : Финпресс, 2000.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М. : Экономистъ, 2004.
4. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000.
5. *Портер М.* Конкуренция. М. : Вильямс, 2006.
6. *Фляйшер К., Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
7. *Хангер Дж. Дэвид, Уилен Т.Л.* Основы стратегического менеджмента. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

6.2. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС — ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА И ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Понятие и значение логистического сервиса. Прогнозирование спроса на услуги. Управление запасами в сфере услуг. Управление транспортным обслуживанием. Информационные системы логистического обслуживания.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Роль в современной экономике совокупного предложения товара-услуги. Содержание совокупного предложения.
2. Логистическое обслуживание и логистический сервис: понятия и значение в усилении конкурентных позиций предприятия.
3. Временная структура логистического обслуживания.
4. Параметры и структура логистического сервиса.
5. Прогнозирование спроса: значение и особенности осуществления.
6. Принципы и общенаучные подходы к прогнозированию.
7. Основные методы прогнозирования.
8. Материальные запасы в сфере услуг: понятия и классификации.
9. Значение управления запасами в сфере услуг.
10. Контроль за состоянием запасов. Основные системы контроля запасов.
11. Транспортное и экспедиционное обслуживание в современной экономике.

Практические задания

1. Оцените качество различных методов прогнозирования на основе данных о фактическом объеме оказанных фирмой услуг (см. табл. 6.8):

Таблица 6.8

Объем заказов на услуги по уборке помещений, кв. м

Месяц	Уборка офисных помещений	Уборка квартир	Послеремонтная уборка
Январь	9 157	12 789	6 958
Февраль	10 345	15 682	5 938
Март	14 568	20 119	4 938
Апрель	13 679	12 349	2 945
Май	14 562	14 572	2 367
Июнь	15 906	15 679	4 958
Июль	12 957	11 467	6 789
Август	11 768	11 387	5 492
Сентябрь	14 562	14 894	6 983
Октябрь	15 362	15 726	4 952
Ноябрь	14 792	16 349	6 793
Декабрь	13 987	12 659	8 763

- а) пользуясь методом скользящей средней, составьте прогноз объемов услуг всех трех видов на октябрь, ноябрь и декабрь

по данным за предыдущие месяцы. Рассчитайте среднее за три месяца отклонение прогноза от фактического значения по каждому виду услуг;

- б) составьте прогноз на эти же месяцы, пользуясь методом простого экспоненциального сглаживания, присвоив альфа-фактору значение 0,05. Рассчитайте среднее за три месяца отклонение этого прогноза от фактического значения по каждому виду услуг;
- в) воспользуйтесь этим же методом, но со значением альфа-фактора 0,1. Рассчитайте среднее за три месяца отклонение этого прогноза от фактического значения по каждому виду услуг;
- г) сравните все три варианта прогноза (задания а, б, в). В каком случае прогнозные значения были более точными? Оцените, насколько в данной ситуации хорошо работают методы скользящей средней и экспоненциального сглаживания. Выясните, как проявляются недостатки этих методов;
- д) рассчитайте, какое значение альфа-фактора ($0 \leq \alpha \leq 1$) обеспечивает наиболее точный прогноз объема проза на каждую услуг.

Методические указания к заданию

При использовании метода экспоненциального сглаживания оценка будущих объемов услуг основывается на средневзвешенной величине объемов услуг за предыдущий период и на прогнозных значениях спроса. Каждый новый прогноз равен предыдущему, скорректированному на некоторую долю разности между значением предыдущего прогноза и фактическим объемом предоставленных услуг за последний прошедший период:

$$V_t = \alpha D_{t-1} + (1 - \alpha)V_{t-1},$$

- где V_t — прогноз объема спроса на услуги на период t ;
 V_{t-1} — прогноз объема спроса на услуги на период $t - 1$;
 D_{t-1} — фактический объем спроса на услуги в период $t - 1$;
 α — альфа-фактор, или коэффициент сглаживания ($0 \leq \alpha \leq 1$).

При выборе коэффициента сглаживания следует иметь в виду, что при низком значении альфа-фактора метод слабо реагирует на изменения значения показателя, а значит, и на случайные колебания спроса. Когда же значение альфа-фактора велико, прогноз оказывается очень чувствительным к изменениям.

2. Менеджеры кафе «Престиж» планируют внедрить услугу доставки подготовленных блюд жителям ближайшего микрорайона. Для упаковки каждого блюда требуются одноразовые контейнеры.

Наиболее привлекательным поставщиком для кафе является фирма «Изделия из пластмасс», продающая контейнеры по цене 4,1 руб. за штуку и начисляющая дополнительно 90 руб. за обработку каждого заказа. Фирма-поставщик доставляет контейнеры покупателям на своем транспорте и за свой счет. Предполагаемая годовая потребность кафе составляет 28 000 контейнеров. Затраты на хранение контейнеров оцениваются в 9% от отпускной цены.

- а) определите оптимальный размер заказа и количество поставок контейнеров при вышеуказанных условиях;
- б) определите оптимальный размер заказа и количество поставок при условии, что контейнеры поставщик упаковывает в пакеты по 500 штук;
- в) предположите, что сотрудники «Престижа» самостоятельно доставляют контейнеры в кафе. Перевозка партии контейнеров размером 3500 единиц и менее обходится 0,18 руб. за единицу, а партии размером более 3500 единиц — 0,15 руб. за единицу. Определите общие годовые расходы на закупку, хранение и доставку в кафе контейнеров партиями размером, рассчитанным при выполнении задания «б»;
- г) рассчитайте общие годовые расходы на закупку, хранение и доставку в кафе контейнеров партиями размером в 4000 единиц. Сравните полученную величину с результатом, полученным при выполнении задания «в».

3. Компания «Колибри» имеет в своем составе несколько магазинов. Товары в магазины доставляются с единственного склада в стандартных коробках. Грузовой автомобиль фирмы имеет грузоподъемность 110 коробок. Координаты размещения на обслуживаемой фирмой территории склада и магазинов, а также ежедневная потребность магазинов в товарах со склада приведены в табл. 6.9:

Таблица 6.9

Ежедневная потребность магазинов в товарах со склада

	Х, км	У, км	Ежедневная потребность, коробок
Склад	11	9	—
Магазин № 1	1	19	37
Магазин № 2	12	5	23
Магазин № 3	23	3	34
Магазин № 4	22	21	33
Магазин № 5	21	12	32
Магазин № 6	20	23	31

	X, км	Y, км	Ежедневная потребность, коробок
Магазин № 7	19	2	41
Магазин № 8	8	1	19
Магазин № 9	7	24	43
Магазин № 10	1	10	38
Магазин № 11	24	19	37
Магазин № 12	23	8	36

- а) составьте на листе в клетку карту-схему территории, обслуживаемой фирмой, с нанесением координатных осей и месторасположения магазинов и складов;
- б) считая, что горизонтальные и вертикальные линии представляют собой дороги, составьте кольцевые маршруты движения автомобиля фирмы по завозу товаров в магазины. Используйте для составления маршрутов алгоритм Свира. Полюс полярной системы при этом находится в точке размещения распределительного склада. Круговое движение полярной оси начинается с направления «вертикально вверх». Отметьте маршруты на карте-схеме. Результаты занесите в табл. 6.10:

Таблица 6.10

Кольцевые маршруты движения по завозу товаров в магазины

Участок маршрута	Параметр участков	Первый маршрут	Второй маршрут	...	... маршрут
Первый	Начальный пункт	Склад			
	Конечный пункт				
	Расстояние, км				
	Перевозимый груз, коробок				
Второй	Начальный пункт				
	Конечный пункт				
	Расстояние, км				
	Перевозимый груз, коробок				
...	Начальный пункт				
	Конечный пункт				
	Расстояние, км				
	Перевозимый груз, коробок				
Конечный участок	Начальный пункт				
	Конечный пункт	Склад			

Участок маршрута	Параметр участков	Первый маршрут	Второй маршрут	...	... маршрут
Расстояние, км					
Перевозимый груз, коробок					

Определите общее расстояние, проходимое ежедневно автомобилем фирмы;

- в) выполните задание «б», считая, что пути между пунктами маршрутов можно проехать по кратчайшему расстоянию, т.е. по прямой.

Методические указания для выполнения задания «в».

Кратчайшее расстояние между двумя пунктами кольцевого маршрута (L_{1-2}) определяется по формуле:

$$L_{1-2} = \sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2},$$

где X_1 и Y_1 — координаты первого пункта,

X_2 и Y_2 — координаты второго пункта;

- г) предположите, что склад фирмы находится в «центре тяжести» обслуживаемой территории. Выполните задание «б» при указанном условии. Оцените, изменилось ли расстояние, проходимое ежедневно автомобилем фирмы.

Методические указания для выполнения задания «г»

Центр тяжести обслуживаемой складом территории ($X_{ск}$, $Y_{ск}$) определяется по формулам:

$$X_{ск} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i \times Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i},$$

$$Y_{ск} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i \times Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i},$$

где X_i и Y_i — координаты i -го потребителя (магазина);

Q_i — грузооборот i -го потребителя;

n — количество потребителей.

- д) выполните задание «б» при условии, что склад фирмы находится в центре тяжести обслуживаемой территории.

1. *Крылова М.Д.* Особенности логистики распределения в книжном деле // *Логистика сегодня.* 2008. № 3.

Вопросы для анализа

1. В чем автор статьи видит основные проблемы рынка распределения и доставки книжной продукции?
 2. Насколько типичны эти проблемы для других отраслей?
 3. Чем вызвана необходимость введения книжными магазинами новой услуги — приема заказов от покупателей на отсутствующие в наличии, но имеющиеся в электронном каталоге книги? Насколько экономически обоснованно предоставление такой услуги?
 4. Каковы, по мнению автора, основные требования к логистическим услугам?
 5. Почему становится важной работа по обслуживанию возвратных потоков? Какова в такой работе роль логистической инфраструктуры?
 6. Какое значение придает автор статьи информационной поддержке логистического обслуживания?
 7. Какие возможности в логистическом обслуживании дает отраслевой стандарт «Электронный обмен информацией в книжном деле»?
2. *Архипов С.Н.* Оптимизация товародвижения в распределенных торговых сетях на основе прогнозирования спроса конечных потребителей (на примере решения компании JDA) // *Логистика сегодня.* 2008. № 4.

Вопросы для анализа

1. В чем состоят, по мнению автора статьи, основные проблемы планирования и управления складскими запасами?
2. На чем автор основывает утверждение о том, что управление запасами на практике чаще всего представляет собой горизонтальную структуру с весьма слабыми связями? Согласны ли вы с таким утверждением?
3. Какие преимущества, по мнению автора, имеет использование для планирования товародвижения специального программного обеспечения, например продукта JDA — Supply Chain Planning&Optimization (SCPO)?
4. Какова необходимая исходная информация для планирования графика потоков в сети распределения?

5. Почему результат прогноза в значительной степени зависит от специалиста, который над ним работал?
6. Какими исходными данными чаще всего на практике обладает специалист по прогнозированию спроса? Достаточно ли, по вашему мнению, этих данных?
7. Для чего необходимо согласование прогнозов разных уровней? Возможно ли такое согласование?

Творческие задания

1. Рассмотрите известную вам небольшую организацию. Опишите наиболее оптимальную, на ваш взгляд, систему логистического обслуживания для данной организации. Учтите в описании различные необходимые логистические функции. Рассмотрите возможность аутсорсинга отдельных функций или операций.
2. Представьте себя клиентом какой-либо фирмы, оказывающей комплексные услуги. Опишите подробно идеальное (совершенное) обслуживание, которое вы бы хотели получить от этой фирмы. Определите, какие дополнительные затраты будет нести фирма в случае реализации идеального обслуживания. Оцените, хотели бы потребители этой фирмы дополнительно оплачивать такое идеальное обслуживание. Почему?

Конкретная ситуация

Управление запасами в обслуживании пассажиров авиакомпании*.

Компания British Airway (BA), представляющая собой крупнейшую в мире группу международных пассажирских авиапредприятий, в течение более чем десяти лет стремилась завоевать, а затем и удерживать звание «Лучшая авиакомпания в мире» путем непрерывного стремления к превосходному и постоянно совершенствуемому обслуживанию своих пассажиров. Стратегическая цель компании заключалась в обеспечении лояльности своих клиентов, в особенности бизнесменов, которые на протяжении своей карьеры могли тратить на авиационные перелеты до млн фунтов стерлингов.

Достигнув рекордных прибылей, руководство BA тем не менее в конце 1990-х годов объявило о своем намерении расширить географию полетов и одновременно добиться дальнейшего роста прибылей за счет увеличения выручки от продажи билетов, улучшения использования

* Подготовлено по книге: *Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок*. СПб. : Питер, 2004.

активов и сокращения операционных расходов на один млрд фунтов. В основе этого решения лежало осознание того факта, что господствующее в прошлом безудержное стремление обеспечить клиентам превосходное обслуживание не всегда сдерживалось реалистичным пониманием размеров необходимых для достижения этой цели затрат.

Значительный вклад в достижение новых корпоративных целей вносит фирма British Airway Catering, входящая в состав департамента ВА по обслуживанию пассажиров. Она отвечает за доставку десятков миллионов порций бортового питания для пассажиров, подготовленных фирмами-посредниками, находящимися в аэропортах Хитроу и Гэтвик, или другими мелкими дочерними компаниями, расположенными во многих странах мира. Объем операций является весьма значительным. Только через лондонские предприятия питания по ее заказам проходит ежегодно 250 тонн куриного мяса, 73 тонны яиц, 38 000 ящиков вина и шампанского. ВА Catering стремится повысить качество приготовляемых блюд, сухих продуктов длительного хранения, а также непищевых товаров, таких как керамическая, стеклянная посуда, одеяла, а также устройств для перемещения и разогрева еды на борту самолета. Только для обеспечения одного взлета Jumbo Jet по этой цепи поставок проходит около 40 000 наименований товаров.

Независимая компания Logistics Consulting Partners (LCP) провела анализ этой цепи и установила, что около 1400 групп товаров поступало от 250 поставщиков, расположенных во многих странах мира. Большинство из них действовали через центральный оптовый склад в аэропорту Хитроу, стоимость резервных запасов в котором достигла почти 15 млн фунтов стерлингов. Примерно те же по стоимости запасы сохранялись в сети более мелких снабженческих баз. В соответствии с возникающими потребностями товары направлялись из распределительного центра в базы снабжения, однако плохой контроль за управлением запасами фирм-посредников постоянно приводил к накоплению чрезмерных запасов, порождал поток товаров в обратном направлении (главным образом с просроченным сроком годности).

Фирмы-посредники создавали значительные запасы, чтобы застраховать себя от проблем, вызванных ненадежной системой пополнения запасов. Эти проблемы были связаны с предыдущими мерами по сокращению издержек, которые принимались без учета их общего влияния на цепь поставок. Например, ВА Catering для минимизации транспортных затрат при снабжении зарубежных складов использовала свободное пространство в самолетах ВА, выполнявших чартерные грузовые перевозки, и платила за перевозки по льготному тарифу. В результате расписание поставок зависело от намерений грузоперевозчика, а не от

потребностей клиентов. Использование внешних источников снабжения для распределительных центров позволяло поставщикам, ориентированным на снижение издержек, сокращать затраты на перемещение запасов за счет передачи своих залежалых товаров «вниз по течению» ближайшим предприятиям производства бортового питания компании BA. Кроме того, несовершенная практика снабжения приводит к запоздалым и неполным поставкам товаров, имевшим к тому же неотчетливую маркировку и несоответствующую упаковку.

Для совершенствования снабжения BA Catering нужна была новая система управления запасами. Первоначально разработали план, предназначенный для повышения оперативной эффективности в краткосрочном периоде и обеспечения плавного перехода к более радикальным инновациям. План был нацелен на устранения дисбаланса между обслуживанием и затратами и требовал сокращения временной протяженности цепи поставок и повышения сотрудничества между партнерами.

Исходной точкой реализации намеченной программы стало сокращение времени выполнения заказов. За счет повышения частоты и надежности и поставок (наряду с предоставлением различных видов экстренной помощи) удалось убедить поставщиков бортового питания сократить их резервные запасы и освободить складские помещения для организации в них других видов деятельности, способных приносить дополнительный доход. В течение первых трех месяцев реализации плана удалось сэкономить один млн фунтов в результате снижения спроса фирм, расположенных «ниже по течению» оптовых распределительных баз за счет использования накопленных ими избыточных запасов.

В долгосрочном плане наиболее важным оказалось получение данных, показавших руководителям групп материального снабжения BA Catering наличие связи между сроками выполнения заказов, точностью и затратами. Удалось также установить, что сокращение издержек не обязательно должно достигаться за счет снижения уровня обслуживания. Эта информация помогла руководителям групп подготовиться к внедрению более совершенных методов управления системами поставок.

В компании началось внедрение многочисленных вспомогательных систем управления, основанных на использовании программного обеспечения ESS. Эти системы имели важнейшее значение для реализации более широкой программы модернизации цепи поставки BA Catering, получившей название «Supply Change Project» и способной экономить десятки млн фунтов. Система ESS допускает совместную работу программных средств планирования BA Catering с общей базой данных BA о своих постоянных клиентах, являющихся высшими руководителями крупных фирм. За счет интеграции основных по-

ставщиков в единую систему снабжения и проверки соответствия уровня запасов количеству проданных билетов ВА Catering получает возможность свести количество хранящихся продуктов к оптимальному уровню и отследить его изменения для отдельных направлений, рейсов или даже конкретных групп клиентов.

Эта система позволяет также вести контроль и непищевых продуктов, поэтому она предоставляет дополнительные возможности по улучшению обслуживания пассажиров за счет более быстрой реакции на их индивидуальные предпочтения. Например, постоянным клиентам, являющимся обладателями специальной «Золотой карточки», на борту самолета предлагается бокал любимого вина или последний номер интересующего их журнала. Данная система позволяет ВА точно рассчитать реальные затраты на предоставление этих и многих других услуг, а также осуществлять разумное и более точное планирование будущих инноваций в области сервиса.

Вопросы к ситуации

1. В чем состоит причина постепенного отказа British Airway от стратегии ориентации только на обслуживание?
2. Насколько важную роль играет British Airway Catering в процессах обслуживания клиентов авиакомпании?
3. Каковы основные причины накопления излишних запасов в сети оптовых снабженческих баз?
4. С какой целью фирмы посредники создавали значительные резервы в системе материальных запасов?
5. Какие негативные последствия вызывали предыдущие решения по снижению издержек? В чем состоял недостаток использования для перевозок свободного пространства в самолетах ВА?
6. Для чего ВА Catering нужна была новая система управления запасами?
7. В чем состоял краткосрочный план совершенствования материально-технического снабжения ВА Catering?
8. Какие инновации предусмотрены в долгосрочном плане? Возможно ли было реализовать эти мероприятия в краткосрочном периоде?
9. Что дала для обслуживания пассажиров авиакомпании интеграция программных средств планирования цепи снабжения?

Темы для докладов и рефератов

1. Управление запасами в общественном питании.
2. Логистические услуги в современной экономике.

3. Аутсорсинг логистического сервиса.
4. Логистические системы, ориентированные на обслуживание.
5. Показатели эффективности логистического обслуживания.
6. Система «точно в срок» и логистика «быстрого реагирования».
7. Прогнозирование спроса в логистических системах.
8. Управление сетью поставок как сетью.
9. Базовый уровень обслуживания в логистике.
10. Совершенный заказ в логистическом сервисе.

Тесты

1. Как называется комплекс осязаемых и неосязаемых факторов, включающий в себя не только материальный компонент, а также упаковку, цвет, габариты, дизайн, цену, но и услуги как набор определенных действий, престиж производителя и торгового посредника?
 - а) товар;
 - б) услуга;
 - в) маркетинг;
 - г) менеджмент.
2. Как называется совокупность услуг, оказываемых в процессе поставки продукции потребителям?
 - а) логистический процесс;
 - б) логистический сервис;
 - в) логистический комплекс;
 - г) логистическое звено.
3. Для эффективного планирования и координации деятельности по оказанию услуг необходимы:
 - а) информация о конкурентах;
 - б) точные прогнозы спроса;
 - в) сведения о динамике валюты;
 - г) документы по финансовым расчетам.
4. Чем определяется место управления запасами в системе менеджмента организации, оказывающей услуги?
 - а) уровнем обслуживания;
 - б) ролью разнообразных материальных предметов в процессе обслуживания клиентов;
 - в) требовательностью клиентов;
 - г) особенностями рекламного текста на упаковке товаров.
5. Связано ли с риском управление запасами?
 - а) да;

- б) нет;
 - в) иногда.
6. Как оценивается значимость каждого из видов транспорта?
- а) по виду транспортной упаковки;
 - б) протяженности магистралей;
 - в) размеру грузовой единицы.
7. Какими существенными особенностями отличаются транспортные услуги?
- а) транспорт не располагает большими возможностями для сглаживания колебаний спроса;
 - б) транспорт располагает большими возможностями для сглаживания колебаний спроса;
 - в) влияют на конкурентоспособность.
8. Как называется процесс предоставления определенного комплекса услуг потребителям материальных потоков в ходе непосредственной поставки им товаров?
- а) логистическое звено;
 - б) логистическое исследование;
 - в) логистический процесс;
 - г) логистическое обслуживание.
9. Может ли логистическое обслуживание осуществляться полностью самим предприятием-изготовителем?
- а) да;
 - б) нет.
10. Могут ли логистические услуги оказываться в процессе реализации товаров?
- а) да;
 - б) нет.
11. Как называются работы и операции, обеспечивающие эффективное продвижение материальных потоков и доставку продукции к месту назначения в точном соответствии с заказами потребителя?
- а) предпродажные услуги;
 - б) логистические услуги, оказываемые в процессе реализации товаров;
 - в) послепродажные услуги.
12. Выберите правильное утверждение. Прогнозирование:
- а) лежит в основе маркетинговых исследований;
 - б) помогает составлять финансовые отчеты;

- в) позволяет своевременно изменять загрузку мощностей предприятия;
 - г) исследует экономику предприятия.
13. Укажите все верные ответы. По признаку времени экономические прогнозы бывают:
- а) краткосрочными;
 - б) матричными;
 - в) организационными;
 - г) маркетинговыми.
14. По способам представления результатов прогнозы бывают:
- а) интервальными;
 - б) функциональными;
 - в) оперативными;
 - г) дивизиональными.
15. Система научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденций развития, становления, распространения чего-либо, — это:
- а) планирование;
 - б) менеджмент;
 - в) маркетинг;
 - г) прогнозирование.
16. Находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственного назначения, изделия народного потребления и другие товары — это:
- а) услуги;
 - б) материальные запасы;
 - в) финансовые резервы;
 - г) информационные ресурсы.
17. Максимальный желательный запас:
- а) это экономически целесообразный в данной системе управления запас, служит для ориентирования расчета объема заказа;
 - б) используется для определения времени выдачи очередного заказа;
 - в) соответствует уровню запаса в любой момент времени;
 - г) это аналог страхового запаса.
18. Пороговый уровень запаса:
- а) это экономически целесообразный в данной системе управления запас, служит для расчета объема заказа;

- б) используется для определения времени выдачи очередного заказа;
 - в) соответствует уровню запаса в любой момент времени;
 - г) это аналог максимального желательного запаса.
19. Текущий запас:
- а) это экономически целесообразный в данной системе управления запас, служит для расчета объема заказа;
 - б) используется для определения времени выдачи очередного заказа;
 - в) соответствует уровню запаса в любой момент времени;
 - г) это аналог порогового уровня запаса.
20. Осуществляют ли транспортные компании экспедиционное обслуживание?
- а) да;
 - б) нет.
21. Какими существенными особенностями отличаются транспортные услуги? Указать все верные ответы:
- а) являются осязаемыми;
 - б) не могут накапливаться;
 - в) не подвержены колебаниям спроса;
 - г) оказываются коллективно.
22. Как называется плата, взыскиваемая за перевозку грузов?
- а) тариф;
 - б) цена;
 - в) стоимость;
 - г) себестоимость.
23. Что из перечисленного относят к основным задачам транспортной логистики?
- а) согласование экономических интересов участников логистической цепи;
 - б) ремонт транспорта;
 - в) рекламирование транспортных услуг;
 - г) поиск поставщиков для производственных предприятий.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Гаджинский А.М.* Логистика : учебник. М. : Дашков и К°, 2007.
2. *Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э., Касенов А.Г.* Логистика: обслуживание потребителей : учебник. М. : ИНФРА-М, 2002.

3. *Сергеев В.И.* Логистика в бизнесе : учебник. М. : ИНФРА-М, 2001.

Дополнительная литература

1. *Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2001.
2. *Гаджинский А.М., Илларионова А.Е.* Практикум по логистике. М. : Дашков и К°, 2008.
3. *Голосков В.* Развитие информационно-аналитических систем и логистических технологий железнодорожного транспорта // РИСК. 2007. № 1.
4. *Казарина Л.А.* Логистические услуги. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006.
5. *Левченко Д.А.* Как не ошибиться с выбором вида транспорта // Логистика сегодня. 2008. № 1.
6. *Лукинский В.В.* Анализ и развитие модели расчета оптимального размера заказа // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия Экономика. 2006. Вып. 4.
7. Основы логистики : учеб. пособие / под ред. Л.Б. Миротина и В.И. Сергеева. М. : ИНФРА-М, 1999.
8. *Плетнева Н.Г.* Проблемы взаимодействия менеджмента, маркетинга и логистики // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия Экономика. 2007. Вып. 5.
9. *Родионова В.Н., Туровец О.Г., Федоркова Н.В.* Логистика : конспект лекций. М. : ИНФРА-М, 2002.
10. *Сафонов В.М.* Методические аспекты прогнозирования регионального рынка рекламных услуг // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия Экономика. 2008. Вып. 1 (20).
11. *Степанов В.И.* Логистика. М. : Проспект, 2007.

6.3. ФЭСИЛИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ

Фэсилити-менеджмент в современной экономике. Задачи и функции фэсилити-менеджмента. Обеспечение деятельности персонала. Управление проектами по развитию инфраструктуры организации. Эксплуатация объектов инфраструктуры.

Вопросы и задания для обсуждения на семинарских занятиях

1. Значение фэсилити в современных условиях ведения экономической деятельности. История развития.

2. Обоснуйте важную роль фэсилити-менеджмента в деятельности любой современной организации. Приведите примеры.
3. Каким образом условия производства оказывают влияние на само производство? Приведите примеры.
4. Каковы основные принципы деятельности обеспечивающей подсистемы организации?
5. Является ли фэсилити-менеджмент функцией бизнеса и почему?
6. Выделите обеспечивающую подсистему в своем вузе и охарактеризуйте ее.
7. Рассмотрите функции фэсилити-менеджмента на конкретных примерах.
8. Охарактеризуйте состояние фэсилити-менеджмента на российских предприятиях.
9. В чем различия деятельности фэсилити-менеджера от деятельности заведующего хозяйственной частью?
10. Какие дополнительные внутренние услуги желательно предоставлять преподавателям и студентам для повышения качества образования?
11. Что важнее — эффективность или удобство? Почему?
12. Приведите на конкретных примерах процедуры эксплуатации различных объектов инфраструктуры.
13. Какие мероприятия необходимо проводить для обеспечения безопасности персонала и сохранности материальных ценностей?
14. Из каких составных частей складывается имидж организации и какова роль в создании имиджа фэсилити-менеджера?
15. Какие существуют современные тенденции управления инфраструктурой организации? Приведите примеры.
16. Какие работы относятся к обслуживанию, а какие — к ремонту? Приведите примеры.
17. Какие особенности существуют при учете ремонтных работ и работ по обслуживанию инфраструктуры?
18. Какими показателями можно определить эффективность работ по обслуживанию?

Темы для рефератов

1. Инфраструктура организации (например, гостиницы).
2. Планировка рабочего места (например, офис-менеджера) по требованиям эргономики.
3. Планировка рабочего помещения (например, комнаты для приема посетителей).

4. Создание дизайна помещения с учетом специфики деятельности организации.
5. Организация массовых мероприятий (например, корпоративного праздника).
6. Современные энергосберегающие технологии.
7. Офис будущего.
8. Организация системы безопасности на предприятии.
9. Санитарные правила и нормы.
10. Показатели микроклимата в рабочем помещении и способы их регулирования.
11. Влияние цвета на производительность труда.
12. Аутсорсинг вспомогательных процессов.
13. Сервисный менеджмент.
14. Управление административно-хозяйственной деятельностью в России.
15. Организация эксплуатации оборудования рабочих помещений.
16. Бюджетирование работ по эксплуатации и обслуживанию инфраструктуры организации.
17. Управление перемещениями и переездами.
18. Организация контроля работ по эксплуатации и обслуживанию инфраструктуры предприятия.
19. Организация системы обслуживания и ремонта.
20. Роль фэсилити-менеджера в создании благоприятного имиджа организации.

Творческие задания

1. Определите недостатки, которые существуют на рабочем месте студента и преподавателя. Спроектируйте рабочее место преподавателя, студента с учетом требований эргономики.
2. Смоделируйте деятельность фэсилити-менеджера путем составления примерной должностной инструкции для конкретной организации.
3. Определите показатели, характеризующие эффективность работ по обслуживанию. Как эти показатели будут мотивировать работу обслуживающего персонала? Какие методы контроля можно применить к работе обслуживающего персонала?

Тесты

1. Фэсилити-менеджмент представляет собой полноценную бизнес-функцию. Утверждение:

- а) верно;
 - б) неверно.
2. Управление зданием не относится к фэсилити-менеджменту. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
3. К факторам метеорологической среды в рабочих помещениях относится освещенность. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
4. При приспособливании человека к работе первоочередной задачей является создание эффективной системы. Верно ли, что в этом случае эта система всегда будет неудобной для человека? Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
5. Фэсилити-менеджер участвует в проектах застройки участка под здание и различные сооружения. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
6. Отсутствие вредных воздействий на окружающую среду входит в создание имиджа организации. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
7. Капитальный ремонт ведет к увеличению первоначальной стоимости здания. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
8. Обслуживание ведет к продлению сроков службы оборудования. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
9. Функции, выполняемые руководителем административно-хозяйственной части организации, не в полной мере соответствуют функциям фэсилити-менеджера. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

10. Выберите правильные ответы. Что значит в переводе с латинского понятие «фэсилити»?
- а) удобство;
 - б) удобный;
 - в) легкий.
11. Фэсилити-менеджмент относится к:
- а) административной подсистеме организации;
 - б) производственной подсистеме организации;
 - в) обеспечивающей подсистеме организации.
12. Какова основная задача фэсилити-менеджмента?
- а) снижение издержек по инфраструктуре без снижения качества услуг;
 - б) обеспечение безопасности;
 - в) создание имиджа организации;
 - г) обеспечение комфортного выполнения работы сотрудниками организации.
13. Что подразумевает под собой социальная функция фэсилити-менеджера:
- а) содержание материальных объектов;
 - б) обеспечение деятельности персонала;
 - в) снижение эксплуатационных расходов организации.
14. Систему «коллектив-машина» изучает:
- а) макроэргономика;
 - б) мидиэргономика;
 - в) микроэргономика.
15. Под допустимыми микроклиматическими условиями подразумеваются условия, в которых:
- а) происходит нормальное функционирование организма без напряжения механизмов терморегуляции;
 - б) возможно некоторое напряжение системы терморегуляции без нарушения здоровья человека.
16. Микроэргономика занимается проектированием и изучением систем:
- а) человек-общество;
 - б) человек-сеть;
 - в) человек-машина;
 - г) организация — система организаций;
 - д) коллектив-организация.

17. Оптимальные параметры микроклимата зависят от:
- а) условий труда;
 - б) времени года;
 - в) климатической зоны;
 - г) всех перечисленных факторов.
18. Какие светотехнические показатели используются для характеристики зрительных условий работы?
- а) световой поток;
 - б) сила света;
 - в) освещенность;
 - г) яркость света;
 - д) все перечисленное.
19. Согласно ГОСТ ССБТ 12.4.026-76 «Цвета сигнальные» синий цвет означает:
- а) предупреждение;
 - б) информацию;
 - в) безопасность.
20. Теплый период года — это:
- а) период года, характеризуемый среднесуточной температурой наружного воздуха выше $+15^{\circ}\text{C}$;
 - б) период года, характеризуемый среднесуточной температурой наружного воздуха выше $+10^{\circ}\text{C}$;
 - в) период года, характеризуемый среднесуточной температурой наружного воздуха выше $+5^{\circ}\text{C}$.
21. В производственной среде цвет используется как:
- а) средство информации;
 - б) средство ориентации;
 - в) фактор психологического комфорта;
 - г) композиционное средство;
 - д) все перечисленное.
22. Максимальная рабочая зона в горизонтальной плоскости составляет:
- а) 1000 мм по фронту и 500 мм в глубину;
 - б) 1500 мм по фронту и 500 мм в глубину;
 - в) 1000 мм по фронту и 300 мм в глубину.
23. Фэсилити-менеджер при выполнении строительных работ:
- а) следит за исполнением контракта;
 - б) отвечает за все методы и технологии строительства.

24. Внутренний аспект проблемы создания имиджа организации предполагает:
- а) благожелательный и квалифицированный персонал сервисных служб;
 - б) современный дизайн внутреннего пространства;
 - в) отсутствие вредных воздействий на окружающую среду;
 - г) все перечисленное.
25. В проектах реконструкции инженерной инфраструктуры организации фэсилити-менеджер занят до момента:
- а) выделения финансирования;
 - б) приемки работ у подрядчика;
 - в) ввода в эксплуатацию.
26. Внешняя среда для служб обеспечения включает:
- а) конкурентов организации;
 - б) потребителей продукции организации;
 - в) местное население;
 - г) органы власти;
 - д) все перечисленное.
27. К факторам внешнего облика организации относятся:
- а) дизайн;
 - б) чистота;
 - в) соответствие внешнего вида здания роду деятельности организации;
 - г) все перечисленное.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Воловская Н.М.* Экономика и социология труда : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001.
2. *Горемыкин В.А.* Экономика недвижимости : учебник. М. : Высш. образование, 2008.
3. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2007.
4. *Коттс Д.* Управление инфраструктурой организации : пер. с англ. М. : Типография «Новости», 2001.
5. *Манусевич Ю.П., Рунге В.Ф.* Эргономика в дизайне среды. М. : Архитектура-С, 2007.
6. *Талонов А.В.* Управление инфраструктурой организации (facility management) http://upravdom.nm.ru/facility_man.htm.

7. Шарков Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления. М. : Акад. проект, 2006.

Дополнительная литература

1. Волков Ю.Я. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. Ростов н/Д : Феникс, 2003.
2. Давыдова Е. Эргономика и экономика // Карьера. 2005. № 5.
3. Человеческий фактор. В 6 т. Т. 5. Эргономические основы проектирования рабочих мест : пер. с англ. М. : Мир, 1992.
4. Макеева О.А. Расходы на ремонт помещений, на что обратить внимание // Главбух. 2005. № 14.
5. Полл Р., Бокхорст П. Измерение качества работы. М. : Логос, 2002.
6. Райхцаум А.Л. Техническое обеспечение деятельности персонала офиса // Секретарское дело. 2000. № 3.
7. Смирнов В.В., Пучкина Е.А. Менеджер по управлению недвижимостью. М. : Аудитор, 2000.
8. СНИП 3.05.01-85 «Внутренние санитарно-технические системы».
9. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы			Номер теста	Номер темы		
	6.1	6.2	6.3		6.1	6.2	6.3
1	б	а	а	17	г	а	а, б
2	а	б	б	18	а	б	а, б, в
3	б	б	б	19	а	в	б
4	г	б	б	20	г	а	б
5	б	а	а	21	в	б	д
6	а	б	а	22	б	а	б
7	б	а	б	23	в	а	а
8	а	г	б	24	а		а, б
9	г	а	а	25	б		в
10	б	а	б	26	в		в, г
11	г	б	в	27	а		г
12	б	в	а	28	г		
13	а	а	б	29	в		
14	г	а	б	30	а		
15	б	г	б	31	д		
16	г	б	а, г	32	б		

7.1. ЦЕЛЬ, УСЛОВИЯ И ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

Цель разработки управленческого решения. Основные типовые задачи принятия решений (альтернатив).

Критерии выбора решения. Количественные и качественные критерии. Многоцелевые (многокритериальные) задачи. Экстремальные задачи. Оптимальные решения. Конфликтные задачи и компромиссные решения.

Ресурсные ограничения и принятие решения. Общие условия разработки управленческого решения.

Классификация и виды управленческих решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, и рациональные решения. Стратегические, административные и оперативные решения.

Основные методологические подходы к разработке управленческих решений.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Проведите обсуждение одной из распространенных задач управления в сервисной деятельности, отвечая на вопросы о ее цели (или целях), накладываемых ресурсных ограничениях и потенциальных вариантах решения задачи.
2. Рассмотрите критерии в выбранной задаче разработки управленческих решений с точки зрения реализации выдвинутых целей. Обсуждая возможные критерии, обратите внимание на степень их согласованности и противоречивости и предложите варианты постановки многокритериальной задачи.
3. Проанализируйте ресурсы, которые ограничивают выбор потенциальных решений и ухудшают эффективность экономических

- показателей — критериев оптимизации поиска управленческого решения. Определите степень жесткости накладываемых ограничений и возможности наращивания объема дефицитных ресурсов для расшивки узких мест в ресурсном обеспечении предприятия и достижения экстремальных значений критериальной функции.
4. По результатам проведенного обсуждения выполните обоснование математической постановки задачи разработки управленческого решения, включающей критериальную функцию и ресурсные ограничения.
 5. Дайте заключение о том, насколько сформулированная постановка задачи соответствует методологическим подходам к разработке управленческих решений и предложите способы модернизации этой постановки с учетом требований к качеству процессов обслуживания клиентов.

Темы для докладов и рефератов

1. Теория принятия управленческих решений как научная дисциплина.
2. Сущность и роль управленческого решения в осуществлении сервисной деятельности.
3. Цели и условия разработки управленческих решений.
4. Эффективность управленческого решения и резервы ее повышения в быстро меняющейся экономической системе.
5. Значение и природа факторов, влияющих на процесс разработки управленческих решений.
6. Роль методологии в процессе поиска и обоснования управленческих решений.
7. Методология и эффективность разработки управленческого решения.
8. Современные тенденции в развитии теории принятия решений.

Тесты

1. Найдите правильный ответ. Предпосылкой осуществления деятельности предприятия является:
 - а) организация ресурсов предприятия;
 - б) управление ресурсами предприятия;
 - в) организация ресурсов и управление ими на предприятии.
2. Оказывают ли влияние на деятельность предприятия внешние помехи:

- а) да;
 - б) нет.
3. Оказывают ли влияние на деятельность предприятия внутренние помехи:
- а) да;
 - б) нет.
4. Функции организации и управления на предприятии:
- а) осуществляются независимо друг от друга;
 - б) органически взаимосвязаны и дополняют друг друга;
 - в) осуществляются независимо, но дополняют друг друга.
5. Управленческая деятельность на предприятии состоит в поиске и обеспечении выполнения решений, реализация которых отвечает:
- а) стратегическим намерениям предприятия в ожидаемой экономической ситуации;
 - б) тактическим намерениям предприятия в ожидаемой экономической ситуации;
 - в) правильный ответ отсутствует.
6. Управленческое решение, принимаемое на предприятии, направлено на достижение целей его деятельности:
- а) да;
 - б) нет.
7. Может ли принимаемое на предприятии управленческое решение уменьшать или нейтрализовать отклонения его деятельности от плановой траектории:
- а) да;
 - б) нет.
8. Цель разработки управленческого решения заключается в достижении намеченных целей в рамках:
- а) прогноза изменения внешней и внутренней среды;
 - б) анализа процесса деятельности и ресурсообеспечения предприятия;
 - в) анализа процесса деятельности и ресурсообеспечения предприятия с учетом прогноза изменения внешней и внутренней среды в плановом периоде;
 - г) правильный ответ отсутствует.
9. Ранжирование альтернатив по некоторому критерию (по степени важности, необходимости и др.) представляет собой процедуру:

- а) упорядочивания альтернатив;
 - б) распределения альтернатив по классам решений;
 - в) выделения лучшей альтернативы;
 - г) правильный ответ отсутствует.
10. Соотнесение альтернатив с классами лучших, посредственных и т.д. альтернатив представляет собой процедуру:
- а) упорядочивания альтернатив;
 - б) распределения альтернатив по классам решений;
 - в) выделения лучшей альтернативы;
 - г) правильный ответ отсутствует.
11. Поиск предпочтительной альтернативы из набора возможных представляет собой процедуру:
- а) упорядочивания альтернатив;
 - б) распределения альтернатив по классам решений;
 - в) выделения лучшей альтернативы;
 - г) правильный ответ отсутствует.
12. Определение наиболее выгодных и менее привлекательных инвестиционных проектов предприятия представляет собой процедуру:
- а) упорядочивания альтернатив;
 - б) распределения альтернатив по классам решений;
 - в) выделения лучшей альтернативы;
 - г) правильный ответ отсутствует.
13. Критерии выбора решения могут быть:
- а) количественными;
 - б) качественными;
 - в) количественными и качественными.
14. Существуют задачи принятия решений с более, чем одним, критерием выбора решения:
- а) да;
 - б) нет.
15. Утверждение о том, что искомое решение должно быть всегда оптимальным и обеспечивать максимизацию или минимизацию экономических показателей, является верным:
- а) да;
 - б) нет.
16. Критерии выбора решения могут противоречить друг другу в том смысле, что удовлетворение одному из них влечет за собой невозможность удовлетворения другому:

- а) да;
 - б) нет.
17. Необходимость учитывать ограничения на запас ресурсов предприятия вызвана тем, что:
- а) предприятию проблематично осуществлять свою деятельность без ресурсов;
 - б) в ином случае ухудшаются возможности движения к намеченным целям.
18. Структура руководящих органов и производственных подразделений предприятия, их способность к взаимозаменяемости и резервированию мощности на случай необходимости относятся к ресурсам:
- а) трудовым;
 - б) технологическим;
 - в) организационным;
 - г) управленческим.
19. Комплекс персонала управления и его алгоритмического, математического и программного обеспечения, используемого для реализации функций менеджмента, относится к ресурсам:
- а) трудовым;
 - б) технологическим;
 - в) организационным;
 - г) управленческим.
20. Ресурс, который при разработке решения является приоритетным и обуславливает специфику процесса его нахождения, относится:
- а) к информационному;
 - б) технологическому;
 - в) организационному;
 - г) материально-техническому.
21. Утверждение о том, что для разработки управленческого решения требуется определить круг учитываемых внешних факторов, является верным:
- а) да;
 - б) нет;
 - в) в определенных постановках задачи принятия решений.
22. Утверждение о том, что для разработки управленческого решения требуется определить круг учитываемых внутренних факторов, является верным:

- а) да;
 - б) нет;
 - в) в определенных постановках задачи принятия решений.
23. Среди условий разработки управленческого решения:
- а) обоснование и формулирование целей, которые предполагается достигнуть при реализации решения;
 - б) множество возможных решений, которые могут быть рассмотрены с позиций удовлетворения поставленным целям;
 - в) и то, и другое.
24. С помощью построенного алгоритма или сформированной программы разрабатываются:
- а) повторяющиеся и стереотипные решения;
 - б) новые решения;
 - в) как повторяющиеся и стереотипные, так и новые решения.
25. Хорошо структурированные задачи разработки решений характеризуются тем, что:
- а) не требуют выяснения содержания и зависимостей между переменными задачи;
 - б) требуют разработки структуры и алгоритма решения задачи.
26. Слабо структурированные задачи разработки решений характеризуются:
- а) неструктурированными вычислительными алгоритмами;
 - б) сложностью и трудностью для понимания из-за новизны и влияния непознанных факторов воздействия на управленческое решение;
 - в) правильный ответ отсутствует.
27. Интуитивные решения принимаются на основе:
- а) собственных ощущений;
 - б) опыта принятия подобных решений в прошлом;
 - в) правильный ответ отсутствует.
28. Рациональные решения принимаются на основе:
- а) знаний и личного опыта принятия подобных решений в прошлом;
 - б) применения объективных (формализованных) инструментов;
 - в) правильный ответ отсутствует.
29. Наибольшей степенью информационной полноты обладает:
- а) интуитивное решение;

- б) решение, основанное на суждении;
 - в) рациональное решение.
30. Системный подход к разработке управленческих решений исходит из того, что:
- а) деятельность предприятия включает отдельные сферы (материально-техническую, трудовую, организационную, экономическую и др.);
 - б) реализация решения оказывает воздействие на поведение всех взаимосвязанных звеньев, составляющих предприятие.
31. Процессный подход к разработке управленческих решений включает в себе то, что:
- а) деятельность предприятия включает отдельные сферы (материально-техническую, трудовую, организационную, экономическую и др.);
 - б) реализация решения оказывает воздействие на поведение всех взаимосвязанных звеньев, составляющих предприятие;
 - в) управление включает функции прогнозирования, планирования, учета, контроля, анализа и регулирования;
 - г) правильный ответ отсутствует.
32. Подвижность среды и изменчивость показателей в задаче разработки решения констатирует:
- а) системный подход;
 - б) комплексный подход;
 - в) динамический подход.
33. Влияние человеческого фактора на процесс разработки и осуществления решения учитывает:
- а) системный подход;
 - б) комплексный подход;
 - в) динамический подход;
 - г) поведенческий подход.
34. Нормативный подход к разработке решения подразумевает:
- а) регламентацию деятельности управленческого персонала;
 - б) невозможность стандартизации видов управленческой деятельности;
 - в) необходимость контроля за выполнением решений;
 - г) правильный ответ отсутствует.
35. Экономический подход к разработке решения исходит из того, что:

- а) с принятием конкретного решения будет достигнуто повышение прибыли предприятия;
- б) результат выполнения принятого решения превзойдет затраты на его разработку и реализацию;
- в) будут сокращены расходы на содержание аппарата управления.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации : пер. с англ. М. : Сирин, 2002.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999.
3. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения : пер. с англ. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003.
4. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
5. Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. СПб. : Питер, 2002.

Дополнительная литература

1. *Глухов В.В.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2008.
2. *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь. М. : Дело, 2003.
3. Исследование систем управления : учеб. пособие / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. М. : Трикта : Академический Проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2006.
4. Экономико-математический энциклопедический словарь / гл. ред. В.И. Данилов-Данильян. М. : Большая российская энциклопедия : ИНФРА-М, 2003.

7.2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

Информация об объективных и субъективных, внешних и внутренних факторах, влияющих на процесс разработки решений. Объем и точность информации о среде предприятия.

Условия определенности, риска и неопределенности. Неопределенность внешней среды, целей функционирования предприятия и действий участников в конфликтных ситуациях.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Из множества задач разработки управленческих решений сделайте выбор, на ваш взгляд, характерный с точки зрения особенностей обслуживания клиентов (например, в библиотеке, ресторане, салоне красоты, на автозаправочной станции и т.п.). Проанализируйте движение входного и выходного потоков клиентов и процесс удовлетворения их заказов, обращая внимание не только на их динамичность, но и на воздействие случайных (вероятностных) и неопределенных факторов.
2. Среди условий разработки управленческих решений выделите те из них, которые оказывают наиболее существенное влияние, и объясните их роль и последствия для деятельности предприятий сервиса. Раскрывая действие этих факторов и вызываемые ими отклонения в процессе обслуживания клиентов, оцените степень влияния факторов на принимаемые решения и определите их природу (объективные или субъективные, внешние или внутренние факторы).
3. Проведите обсуждение проблемы неполноты информации о внешней и внутренней среде предприятия и связанных с этим трудностей разработки управленческого решения и прогноза результата его реализации. Приведите примеры влияния случайных (вероятностных) и неопределенных факторов на процесс разработки управленческих решений в сервисной деятельности предприятия.

Темы для докладов и рефератов

1. Проблемы информационного обеспечения процесса разработки управленческих решений в условиях динамичной деловой среды.
2. Природа и характер влияния объективных и субъективных, внешних и внутренних факторов на процессы поиска и реализации управленческого решения.
3. Сущность и роль факторов риска и неопределенности в задачах разработки управленческого решения в сервисной деятельности.
4. Приоритетные направления повышения полноты информации в технологиях разработки управленческого решения.
5. Применение в практике управления сервисной деятельностью современных информационных технологий, построенных на базе методов и средств искусственного интеллекта.

Тесты

1. Найдите правильный ответ. На процесс разработки решений влияют:
 - а) объективные факторы;
 - б) субъективные факторы;
 - в) объективные и субъективные факторы.
2. На процесс разработки решений влияют:
 - а) внешние факторы;
 - б) внутренние факторы;
 - в) внешние и внутренние факторы.
3. Интеллектуальным решениям свойственны:
 - а) ситуации с явными альтернативами;
 - б) ситуации со скрытыми, неявными альтернативами;
 - в) правильный ответ отсутствует.
4. Среди интеллектуальных решений выделяют:
 - а) жестко алгоритмические;
 - б) компьютерные;
 - в) коллективные.
5. Среди интеллектуальных решений выделяют:
 - а) индивидуальные;
 - б) эвристические;
 - в) коллективные.
6. Продуктивные (творческие) решения характеризуются тем, что они:
 - а) формируются по заданным правилам;
 - б) регламентированы разработанными алгоритмами;
 - в) включают психологические новообразования.
7. Зависит ли глубина проработки решения от персональных свойств лица, принимающего решение (ЛПР) — его знаний, опыта, шкалы ценностей и т.п.:
 - а) да;
 - б) нет.
8. Принципиальная неопределенность конкретного сценария, по которому будет развиваться предприятие, имеет:
 - а) субъективный характер, т.е. определяется квалификацией, знаниями и опытом ЛПР;
 - б) объективный, не зависящий от ЛПР, характер.

9. Поиск управленческого решения находится под влиянием динамизма:
- а) внешней среды;
 - б) внутренней среды;
 - в) внешней и внутренней среды.
10. Поиск управленческого решения находится под влиянием предсказуемости:
- а) внешней среды;
 - б) внутренней среды;
 - в) внешней и внутренней среды.
11. При разработке и принятии решений в условиях определенности предполагается, что лицо, принимающее решение:
- а) располагает полной и достоверной информацией о факторах среды;
 - б) располагает достоверной статистической информацией;
 - в) не имеет необходимой информации, которая либо отсутствует, либо ее пригодность вызывает обоснованные сомнения.
12. При разработке и принятии решений в условиях определенности предполагается, что реализация решения приводит:
- а) к единственному, заранее известному результату;
 - б) множеству возможных результатов, вероятности которых известны или могут быть оценены;
 - в) множеству возможных результатов, вероятности которых не известны либо не имеют смысла.
13. При разработке и принятии решений в условиях риска предполагается, что лицо, принимающее решение:
- а) располагает полной и достоверной информацией о факторах среды;
 - б) располагает достоверной статистической информацией;
 - в) не имеет необходимой информации, которая либо отсутствует, либо ее пригодность вызывает обоснованные сомнения.
14. При разработке и принятии решений в условиях риска предполагается, что реализация решения приводит:
- а) к единственному, заранее известному результату;
 - б) множеству возможных результатов, вероятности которых известны или могут быть оценены;
 - в) множеству возможных результатов, вероятности которых не известны либо не имеют смысла.

15. При разработке и принятии решений в условиях неопределенности предполагается, что реализация решения приводит:
 - а) к единственному, заранее известному результату;
 - б) множеству возможных результатов, вероятности которых известны или могут быть оценены;
 - в) множеству возможных результатов, вероятности которых не известны либо не имеют смысла.
16. При разработке и принятии решений в условиях неопределенности предполагается, что лицо, принимающее решение:
 - а) располагает полной и достоверной информацией о факторах среды;
 - б) располагает достоверной статистической информацией;
 - в) не имеет необходимой информации, которая либо отсутствует, либо ее пригодность вызывает обоснованные сомнения.
17. Ситуация неизвестности в описании задачи принятия решения отвечает:
 - а) первоначальной стадии исследования, когда не располагают вообще какой бы то ни было информацией, необходимой для описания данной задачи;
 - б) обстановке, для которой даже обильная по объему информация не может целиком прояснить ситуацию, поскольку она принципиально отсутствует в момент разработки решения;
 - в) правильный ответ отсутствует.
18. Ситуация неоднозначности в описании задачи принятия решения отвечает:
 - а) первоначальной стадии исследования, когда не располагают вообще какой бы то ни было информацией, необходимой для описания данной задачи;
 - б) обстановке, для которой даже обильная по объему информация не может целиком прояснить ситуацию, поскольку она принципиально отсутствует в момент разработки решения;
 - в) правильный ответ отсутствует.
19. Стохастическая неопределенность вызвана:
 - а) случайной природной ситуации, когда неопределенные элементы задачи подчиняются вероятностным закономерностям;
 - б) неопределенной ситуации с неслучайными (невероятностными) факторами;
 - в) правильный ответ отсутствует.

20. Утверждение о том, что нестохастическая неопределенность отличается от стохастической неопределенности тем, что она носит субъективный характер, является верным:
- а) да;
 - б) нет.
21. Концептуальная неопределенность вызвана:
- а) отсутствием знания стратегий участников поиска решений;
 - б) спецификой мыслительных процессов человека, связанных с оперированием расплывчатыми категориями.
22. Неопределенность внешней среды связана:
- а) с дефицитом необходимых сведений (отсутствием данных о спросе на осваиваемую услугу или новое изделие, инфляции и др.);
 - б) расплывчатостью суждений руководства предприятия о преследуемых целях, перспективах развития предприятия и т.д.;
 - в) правильный ответ отсутствует.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации : пер. с англ. М. : Сирин, 2002.
2. Обработка нечеткой информации в системах принятия решений / А.Н. Борисов, А.В. Алексеев, Г.В. Меркурьева и др. М. : Радио и связь, 1989.
3. *Корнилова Т.В., Тихомиров О.К.* Принятие интеллектуальных решений в диалоге с компьютером. М. : Изд-во МГУ, 1990.
4. *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь. М. : Дело, 2003.
5. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2008.
6. Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. СПб. : Питер, 2002.

Дополнительная литература

1. *Глухов В.В.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2008.
2. Исследование систем управления : учеб. пособие / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. М. : Трикта : Академический Проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2006.
3. Экономико-математический энциклопедический словарь / под ред. В.И. Данилова-Данильяна. М. : Большая российская энциклопедия : Издательский Дом «ИНФРА-М», 2003.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы		Номер теста	Номер темы	
	7.1	7.2		7.1	7.2
1	в	в	19	г	а
2	а	в	20	а	а
3	а	б	21	а	б
4	б	а	22	а	а
5	в	б	23	в	
6	а	в	24	а	
7	а	а	25	а	
8	в	б	26	б	
9	а	в	27	а	
10	б	в	28	б	
11	в	а	29	в	
12	а	а	30	б	
13	в	б	31	в	
14	а	б	32	в	
15	б	в	33	г	
16	а	в	34	а	
17	б	а	35	б	
18	в	б			

ЧАСТЬ III

СФЕРА УСЛУГ: МАРКЕТИНГ

8.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА УСЛУГ. МАРКЕТИНГОВОЕ ПОНИМАНИЕ УСЛУГИ

Основные подходы к характеристике сферы услуг. Сервисная и индустриальная экономика. Маркетинг-философия и инструментарий рыночной экономики. Основные концепции маркетинга и их генезис. История становления маркетинга услуг. Методологические особенности маркетинга услуг. Виды маркетинга и комплекс маркетинга для сферы услуг.

Главные характеристики услуги как важнейшие причины становления маркетинга услуг. Основные подходы к классификациям услуги. Основная выгода и польза — ключевые понятия для характеристики услуги. Понятие услуги. Совокупное предложение «товар — услуга». Взаимосвязь понятий «товар», «услуга», «продукт». Классификация содержания сервисной компоненты в товаре.

Формирование ассортимента услуг. Тенденции и перспективы развития услуг. Управление сервисными продуктами. Новая услуга. Международные модели маркетинга услуг. Треугольник маркетинга услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Согласны ли вы с тем, что традиционный маркетинговый инструментарий может успешно применяться в сфере услуг? Каковы главные отличительные принципы использования маркетинга в сфере услуг?
2. Назовите причины возникновения маркетинга услуг как научного направления и основные этапы его развития.
3. Каковы, на ваш взгляд, причины возникновения отраслевых специализированных направлений маркетинга услуг: банковского маркетинга, страхового, маркетинга туризма и гостеприимства и т.д.? Считаете ли вы их существование обоснованным и необходимым? Ответ аргументируйте.

4. Почему концепцию маркетинга услуг чаще всего рассматривают в качестве этапа развития теории и практики маркетинга, предшествующего появлению и развитию концепции маркетинга взаимоотношений?
5. На основе каких характеристик можно классифицировать услуги? В чем состоит польза каждого классификационного признака с точки зрения маркетинга услуг?
6. Что необходимо учитывать специалисту по маркетингу при организации взаимодействия персонала различных подразделений компании, принимающих участие в создании новой услуги или вида обслуживания?
7. Какие определения маркетинга услуг вы знаете? В чем их сходства и основные отличия?
8. Почему в маркетинге услуг все чаще используется термин «продукт»? Объясните на примере.
9. Где можно найти идеи для новых услуг?

Практические задания

1. Существует мнение, что комплекс 7Р является недостаточным для сферы услуг. Какие дополнительные компоненты вы можете для него предложить? Ответ аргументируйте.
2. Рассмотрите любую услугу как многоуровневую систему.
3. Выберите маркетинг услуг любой отрасли, раскройте его содержание и отличительные особенности. Приведите конкретный практический пример его использования.
4. Приведите примеры мероприятий по повышению степени осозаемости услуги.
5. Приведите примеры положительного или отрицательного воздействия других клиентов на ваше восприятие процесса обслуживания как потребителя.
6. Найдите в литературе примеры абсолютно новых услуг и попробуйте спрогнозировать тенденции их дальнейшего развития.
7. Приведите известные вам примеры для каждой из категорий новизны услуги.
8. Выберите любую существующую на рынке услугу и предложите для нее комплекс мероприятий по удержанию этой услуги на стадии зрелости.
9. Объясните, почему начали стираться различия между товаром и услугой.

Статья для анализа

Пасечникова Л. К вопросу о методологии маркетингового управления в сфере услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 1.

Творческие задания

1. Используя модель маркетинга услуг «обслуживание в действии», опишите процесс обслуживания в какой-либо сервисной организации. Дайте характеристику видимой и невидимой части процесса обслуживания. Опишите составляющие и степень влияния на процесс обслуживания каждого из элементов модели: материальной среды, персонала, потребителя услуги, других потребителей и т.д.
2. Вы — начальник службы маркетинга ресторана. Руководство компании заинтересовано в организации службы доставки блюд «на дом». Разработайте перечень подразделений и сотрудников предприятия, участие и взаимодействие которых необходимо для разработки и воплощения новой идеи. Составьте схему данного взаимодействия.

Конкретная ситуация

Очередной маневр*

Очереди — извечные источники раздражения для клиентов и стресса для персонала. Можно ли их победить? Утвердительный ответ на этот вопрос дают сервисные и информационные технологии.

В офис продажи билетов дубайской авиакомпании Emirates на Павелецкой площади входит хорошо одетый мужчина. Пару минут он вдумчиво набирает что-то на сенсорном терминале, установленном у входа в офис, и забирает отпечатанный машиной отрывной талон. Затем удобно усаживается на диване перед телевизором и в таком положении проводит еще несколько минут. На экране сменяют друг друга рекламные ролики шикарных отелей и сообщения о специальных предложениях Emirates. Вскоре на табло, стоящем в центре помещения, загорается сообщение с номером оператора. Мужчина встает и неторопливо направляется к стойке продажи билетов.

Звучит странно, но формально все это времяпровождение можно охарактеризовать как стояние в очереди. Только очередь — электронная.

У бесконечных очередей в супермаркеты, рестораны и любые офисы любого сервисного типа отчетливо наметился горизонт. Потоком

* Подготовлено по статье: *Бурсак А. Очередной маневр // Секрет фирмы. 2006. № 21.*

покупателей, прежде необузданным, как горная река, появилась возможность эффективно управлять. Делая время ожидания клиента более осмысленным и приятным, ускоряя темпы его обслуживания, компании получают двойной эффект — имиджевый и финансовый, поскольку очереди — это не только растрата времени и нервов. Закрывая глаза на проблему, компания фактически мирится с убытками, уверен глава консалтинговой компании George Group Дж.Л. Майкл: «Если поставленная задача находится в очереди, значит, существует некий товар или услуга, которые нельзя доставить потребителю. Это задерживает получение дохода».

Можно выделить три основных приема, доступных компаниям, регулярно сталкивающимся с наплывом посетителей.

1. Система электронных очередей. Трансформирует живую очередь в лист ожидания в памяти компьютера. Клиента вызывают к конкретной кассе в тот момент, когда могут его обслужить.

2. Решения в области предкассового обслуживания. Позволяют частично обслужить покупателя, пока тот стоит в очереди: пропустить его покупки через сканер штрихкодов или принять заказ и передать сотрудникам, отвечающим за его формирование.

3. Решения на базе RFID-чипов — более совершенная замена штрих-кодов, позволяющая, к примеру, мгновенно вычислить стоимость огромной корзины с покупками.

Настрой большинства посетителей сервисных центров трудно назвать дружелюбным. Поломка техники и так испортила клиенту день (неделю), а еще эта очередь в офисе ремонтной службы — она способна окончательно вывести человека из себя. Так рассуждало руководство компании Dixis, принимая решение внедрить в своем сервис-центре систему электронной очереди. Как сообщили в Dixis, расходы на установку шести терминалов, выдающих талоны, составили (без учета стоимости программного обеспечения и монтажа) 10 тыс. дол.

«В результате мы смогли наконец избавиться от столпотворения и толчеи возле стойки, раздражающей сотрудников и покупателей, — говорит глава PR-службы Dixis Т. Москалева. — Клиентам не придется стоять в очередях, на чеке написано приблизительное время ожидания, и при большом скоплении народа есть возможность отойти и вернуться к указанному сроку». Время сокращается, поскольку сотрудник, непосредственно предоставляющий услугу, заранее узнает о том, что нужно клиенту, и может заблаговременно подготовить необходимые документы или продукты.

В отдельных случаях электронная очередь — еще и дополнительный источник дохода компании. Так, в российском сервисном центре

ИКЕА, где установлена подобная система, к услугам ожидающего свой заказ клиента — кофейня и магазин сувениров.

Электронные очереди лучше всего подходят для компаний, в которых обслуживание клиента требует времени, — магазинов бытовой техники и компьютеров, пунктов продажи билетов авиакомпаний, сервисных и фотоцентров. В частности, табло, на которых высвечивается номер заказа, использует московская сеть магазинов «Фотоцентр.ру», первой в России создавшая центр печати фотографий, работающий в режиме быстрого обслуживания.

Электронная очередь может существенно ускорить и процедуру работы с клиентом, в которой заняты сразу несколько специалистов, что не редкость для банков и страховых компаний. На терминале клиент выбирает требуемый тип услуги, получает талон с номером и ожидает появления сигнала, если менеджер, ответственный за тот или иной сервис, в текущий момент занят. При таком подходе посетителю не придется долго выяснять, к кому обратиться: его сразу направляют к нужному менеджеру. Преимущество нового сервиса уже смогли ощутить клиенты Альфа-банка, не так давно запустившего в нескольких столичных отделениях проект по внедрению системы электронных очередей.

Исчезновение обычной живой очереди повышает уровень конфиденциальности операций. За спиной клиента никто не стоит — нет повода нервничать, снимая крупную сумму наличных. «Это важный элемент банковского сервиса. Ведь неслучайно во многих банках операционист и клиент в разговоре не называют денежную сумму, а набирают ее на калькуляторе», — говорит генеральный директор российского офиса компании Q-Matic (один из крупнейших в мире поставщиков решений в области электронных очередей) Л. Страндквист.

Говорят, что к открытию в 2002 г. своего первого магазина в Москве французская сеть Auchan готовилась как к стихийному бедствию, к которому можно подготовиться, однако нельзя предотвратить. После того как гипермаркет открыл свои двери, его просторные помещения в считанные секунды наводнили покупатели, сметая все на своем пути.

Кассовые терминалы хронически не справлялись с нагрузкой. Впоследствии на помощь им были брошены так называемые «мобильные кассиры», вооруженные терминалом сбора данных, сканером штрихкода и мобильным принтером. Такой кассир предлагает (порой довольно настойчиво) стоящему в очереди покупателю просканировать штрих-коды товаров в его корзине, чтобы затем переложить их в специальный пакет. Далее пакет запечатывается, а на него наклеивается предварительный чек с указанием номера заказа и общей стоимости покупки. Оплачивается товар на стационарной кассе, но уже в ускоренном режиме.

Queue Busting (убийство очереди) — так несколько преувеличенно называют решения с использованием «мобильных кассиров» в Европе и США. Оборудование для одного «мобильного кассира» обходится от 1,5 тыс. до 3 тыс. дол. в зависимости от функциональной сложности.

Преимущество арсенала Queue Busting в том, что в пиковое время (скажем, на выходных или в праздники) он позволяет обслуживать больше клиентов, не открывая при этом новые стационарные кассы. «Для обращения с таким оборудованием не требуется каких-то особых навыков, поэтому в качестве „мобильного кассира“ могут выступать подсобные рабочие или сезонный персонал», — поясняет менеджер компании «Штрих-М» К. Петракова. По расчетам «Штрих-М», при внедрении технологии Queue Busting для супермаркета с шестью кассами со средней суммой чека в 1 тыс. руб. (приобретает три комплекта оборудования для мобильных кассиров за 1,5 тыс. дол. каждый) срок окупаемости составит шесть дней. Дополнительный доход от внедрения решения после достижения окупаемости — 24 тыс. руб. в день.

Мобильных кассиров давно использует российский McDonald's. До недавнего времени борьба с очередями в ресторанах сети велась при помощи ручки и бумаги: заказы очередников менеджер предварительно заносил в специальную форму, которая затем передавалась в работу сотрудникам за стойкой. Однако менеджмент компаний посчитал, что повысит пропускную способность своих заведений, снабдив персонал беспроводными терминалами, передающими заказы по мере их оформления сразу на кассу. Достигнутый в этом случае выигрыш во времени в российском офисе McDonald's уточнить отказались, охарактеризовав его только как «очень существенный». Пока беспроводные терминалы применяются лишь в нескольких ресторанах McDonald's, но в будущем этот принцип работы планируется распространить на все заведения сети.

В отличие от Запада, где «убийц очередей» можно увидеть в каждом втором крупном магазине, в России решения Queue Busting еще не успели снискать большой популярности. Из российских компаний, использующих эту технологию, участники рынка вспомнили только екатеринбургскую сеть «Континент».

В апреле 2003 г. компания Metro AG открыла в немецком городе Рейнберг магазин Extra. В этом супермаркете будущего все товары были снабжены радиочастотными метками, использующими технологию RFID. Посетители Extra могут делать покупки, не вступая в контакт с персоналом. Они самостоятельно сканируют товар при помощи экрана, распознающего информацию на радиочастотной метке с достаточно большого расстояния — до нескольких метров. Можно сканиро-

вать все покупки одновременно, не вынимая их из корзины. Проблема очередей к кассам таким образом решается сама собой.

Вице-президент подразделения Oracle Retail в регионе ЕМЕА (Европа, Ближний Восток и Африка) Т. Таман считает, что массовое использование RFID начнется с логистики (для маркировки контейнеров или самых дорогих товаров). До продуктового ритейла такие решения, по оценке эксперта, доберутся лет через пять, когда стоимость чипов упадет до нескольких центов с нынешних 0,5—1 дол.

Впрочем, было бы ошибкой во всем полагаться на волшебную силу новейших технологий. Технические средства еще не в силах устранять дефекты управления и сервисной культуры компаний, а значит, причинно-следственная связь между человеческим фактором и живой очередью по-прежнему актуальна.

«Очереди, как и все на свете, имеют две стороны», — утверждает Р. Ордовский-Танаевский Бланко, президент корпорации «Ростик групп»:

— Проблема очередей имеет разные причины. Соответственно, есть и разные пути для управления этим явлением. В большинстве случаев очередь — знак спроса на ту продукцию или услуги, которые компания предоставляет. Но спрос может быть вызван как явным выделением товара или услуги среди остальных конкурентов, так и вообще монополией на определенные услуги или товары указанной компании. И есть третий тип очереди, появляющийся в пиковые часы потребности в каком-то товаре или услуге у населения.

Самый важный принцип управления очередями — позитивное отношение обслуживающего персонала к клиентам. Даже в самых трудных ситуациях, когда ожидающий клиент начинает нервничать, очень важно не начинать с ним игру в пинг-понг, а дать возможность сбросить «накопившиеся мячики». Сказать легко, но в реальности это требует постоянного тренинга персонала, а также хорошего подбора сотрудников, непосредственно несущих ответственность за управление очередями.

В больших западных торговых центрах вопрос решается оформлением организованных длинных коридоров, где посетители постоянно чем-то развлекаются. В случае очередей за определенным товаром или услугой хороший и проверенный способ — подключить сотрудников, готовых помочь клиентам выбрать и оформить свой заказ еще в торговом зале, чтобы при подходе к прилавку заказ был уже готов. Очередь начнет двигаться гораздо быстрее. Естественно, это требует очень серьезной работы по обеспечению возможности сформировать заказ за пределами прилавка или, как в нашей ситуации с ресторанами, наличия достаточных дополнительных производственных мощностей и персонала.

Когда в наших ресторанах в часы пик возникают очереди, хостес старается посадить гостей в зале максимально компактно или предлагает им подождать в баре. Если помещение позволяет, то в холле ресторана организуются места ожидания, где можно спокойно посидеть, почитать журналы. Пока вы ждете, вам даже могут предложить заказать напитки. В ресторанах, где нет такой возможности, хостес старается сориентировать посетителей по времени — сколько осталось минут до того, как освободится столик, — и ставит гостей в лист ожидания. Таким образом, эти 15–20 минут люди могут прогуляться по магазинам, сделать еще какие-то дела, а не стоять в очереди. Очереди, как и все на свете, имеют две стороны. И то, как получается управлять ими, избегая раздражения и недовольства клиентов, как раз и отличает преуспевающие компании от начинающих.

Вопросы к ситуации

1. Какие характеристики услуги приводят к проблемам, описанным в ситуации?
2. Какие современные решения предложены для преодоления такого явления, как очередь?
3. Какие можно предложить другие решения проблемы очередей?
4. Что означает «сделать время ожидания клиента более осмысленным»?
5. Какие финансовые выгоды может принести система электронных очередей?
6. Найдите в литературе по маркетингу услуг данные, характеризующие то, что ожидание в очереди — проблема как для клиента, так и для поставщика услуг.

Темы для докладов и рефератов

1. Становление и развитие концепции маркетинга услуг.
2. Маркетинг услуг как основной этап развития концепции маркетинга взаимоотношений.
3. Маркетинговые решения: роль и значение в развитии сферы услуг и сервисных организаций.
4. Товарная политика как инструмент развития деятельности сервисной организации.
5. Процесс формирования товарной политики сервисной организации.
6. Новые услуги: условия эффективного выведения на рынок, развития и поддержания спроса.
7. Появление сервисного центра в промышленной компании: особенности и принципы новой маркетинговой деятельности.

Тесты

1. Процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специфических потребностей клиента, — это:
 - а) маркетинг;
 - б) маркетинг услуг;
 - в) комплекс маркетинга;
 - г) процесс маркетинга.
2. Какие виды маркетинга рассмотрены в модели «Треугольник маркетинг услуг»?
 - а) традиционный маркетинг;
 - б) концентрированный маркетинг;
 - в) нетрадиционный маркетинг;
 - г) комплексный маркетинг
 - д) внутренний маркетинг;
 - е) маркетинг взаимодействия.
3. В модели «Треугольник маркетинга услуг» взаимоотношения между фирмой и персоналом определяет:
 - а) традиционный маркетинг;
 - б) интерактивный маркетинг (маркетинг взаимодействия);
 - в) внутренний маркетинг.
4. Что важнее всего продемонстрировать клиенту при мотивации его к покупке услуги?
 - а) осязаемый компонент;
 - б) получаемую пользу и выгоду;
 - в) отсутствие рисков;
 - г) описать опыт прежних покупателей.
5. На каком уровне маркетинг сферы услуг исследует и разрабатывает товар?
 - а) товар по замыслу;
 - б) товар в реальном исполнении;
 - в) товар с подкреплением.
6. Какие инструменты относятся к маркетинговому комплексу для сферы услуг?
 - а) товар (услуга);
 - б) цена;
 - в) персонал;
 - г) продвижение;
 - д) политика;

- е) физическое окружение;
 - ж) процесс;
 - з) общественное мнение;
 - и) сбыт.
7. За счет каких из ниже перечисленных элементов расширен комплекс маркетинга для сферы услуг?
- а) товар;
 - б) цена;
 - в) персонал;
 - г) продвижение;
 - д) политика;
 - е) физическое окружение;
 - ж) процесс;
 - з) общественное мнение;
 - и) сбыт.
8. Невидимая среда предприятия сферы услуг включает в свой состав следующие элементы (укажите все элементы, входящие в невидимую среду):
- а) процесс оказания услуги;
 - б) управленческий персонал;
 - в) организация процесса управления;
 - г) персонал, оказывающий услугу;
 - д) физическое окружение процесса оказания услуги;
 - е) контактные аудитории;
 - ж) руководящие органы предприятия.
9. Внутренний маркетинг нацелен на:
- а) стимулирование персонала;
 - б) привлечение большего числа клиентов;
 - в) повышение качества обслуживания клиентов через действия мотивированного персонала;
 - г) введение новой культуры обслуживания;
 - д) развитие маркетинговых структур в организации.
10. Маркетинг организации сферы услуг, используемый для эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, — это:
- а) маркетинг взаимодействия;
 - б) внешний маркетинг;
 - в) внутренний маркетинг;
 - г) маркетинг отношений.

11. Главный акцент в модели Д. Ратмела сделан:
- а) на трех взаимосвязанных процессах в производственной сфере;
 - б) различиях в функциональных задачах маркетинга в производственном и непроизводственном секторах;
 - в) специфике услуги как продукта;
 - г) другом (укажите, что именно) _____.
12. Для наилучшей взаимоувязки спроса и предложения на предприятиях сферы услуг используют в пиковые периоды стратегии:
- а) демаркетинга;
 - б) синхромаркетинга;
 - в) конверсионного маркетинга;
 - г) ремаркетинга.
13. Если компания предлагает абсолютно новые для рынка сервисные продукты, то их можно рассматривать как:
- а) новые услуги, дополняющие уже имеющиеся на рынке;
 - б) сервисные продукты с измененным стилем;
 - в) существенные инновации;
 - г) усовершенствованные сервисные продукты.
14. Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер в своей модели маркетинга услуг предполагает обязательное присутствие трех из перечисленных ниже элементов:
- а) маркетинг;
 - б) услуга;
 - в) фирма;
 - г) товар;
 - д) персонал;
 - е) потребитель.
15. Какие характеристики отличают услугу от материального блага?
- а) неосвязаемость;
 - б) материальность;
 - в) одновременность производства и потребления;
 - г) стандартность;
 - д) конкурентоспособность;
 - е) несохраняемость.
16. Известный специалист в области маркетинга услуг К. Лавлок расширил набор инструментов комплекса маркетинга до ____ инструментов. Выберите среди перечисленного ниже правильный ответ.
- а) пяти;
 - б) шести;

- в) семи;
- г) восьми.

17. Существует гипотеза о месте сервиса среди уровней товара. Какая комбинация понятий была выбрана для иллюстрации этой гипотезы?
- а) товар, продукт, услуга;
 - б) чистый товар, товар с предоставлением сопутствующих услуг, основная услуга с незначительными сопутствующими товарами, чистая услуга;
 - в) товар по замыслу, товар в реальном исполнении, интегрированный образ товара.
18. Если компания реализует продукт, не предполагающий предоставления каких-либо услуг, то согласно классификации Ф. Котлера результат ее деятельности следует рассматривать как:
- а) основную услугу с незначительными сопутствующими товарами;
 - б) чистый товар;
 - в) товар с предоставлением сопутствующих услуг;
 - г) чистую услугу.
19. Расположите этапы процесса маркетинга в правильной последовательности:
- а) контроль маркетинговой деятельности;
 - б) разработка комплекса маркетинга;
 - в) сегментирование, выбор целевого сегмента, позиционирование;
 - г) обеспечение процесса маркетинга;
 - д) исследование рынка и возможностей фирмы.
20. Каково главное отличие товара от услуги?
- а) товар приносит осязаемую выгоду, а услуга — неосязаемую выгоду;
 - б) товар — это предмет, а услуга — действие или процесс;
 - в) товар — осязаемый объект, а услуга может обладать только некоторыми осязаемыми компонентами;
 - г) между товаром и услугой нет различий, так как цель их приобретения одинакова;
 - д) нет правильных вариантов ответа.
21. Верно ли утверждение, что неосязаемость услуги обуславливает невозможность урегулировать спрос на нее в течение времени.
- а) да;
 - б) нет.

22. Изменчивость качества исполнения услуги возникает из-за:
- а) неосвязаемости;
 - б) несохраняемости;
 - в) одновременности производства и потребления услуги;
 - г) неотделимости от источника оказания услуги;
 - д) не подходит ни одна из характеристик.
23. Базой рыночного успеха товара является:
- а) замысел товара;
 - б) характеристики товара в реальном исполнении;
 - в) предложение товара с подкреплением;
 - г) цена потребления товара.
24. Укажите возможные варианты рыночного предложения фирмы:
- а) ценовая политика;
 - б) товар;
 - в) основная услуга с незначительными сопутствующими товарами и услугами;
 - г) ожидаемая услуга;
 - д) все варианты правильны;
 - е) нет правильных вариантов.
25. Верно ли утверждение, что интегрированный образ товара может включать в свой состав набор услуг по потребительскому кредитованию.
- а) да;
 - б) нет.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия. 4-е изд. : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
2. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
3. *Берри Л.* Особенности маркетинга услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 3.

Дополнительная литература

1. *Арасланов Т.Н.* Маркетинг услуг: уточнение некоторых понятий с экономической точки зрения // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 2.

2. *Бурчаков Р.* Комплекс маркетинг: какую концепцию выбрать // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 6.
3. *Варго С., Лаш Р.* Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. Т.4. № 2.
4. *Дудакова И.А.* Сервисная ориентация в современной концепции маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 5.
5. *Здравомыслов П.* Комплекс маркетинга розничной сети // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 3.
6. *Зиновьева И., Кутков К.* Рынок услуг и управление им в условиях становления // Маркетинг услуг. 2005. № 1.
7. *Кеворков Д.* Маркетинг медицинских услуг: практические решения // Маркетинг услуг. 2008. № 2.
8. *Колесников Д.* Особенности маркетинга в сфере фотоуслуг // Маркетинг услуг. 2006. № 1.
9. *Лавлок К., Гаммессон Э.* Маркетинг услуг — что дальше? В поисках новой парадигмы и свежих веяний (Часть 1) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 2.
10. *Лавлок К., Гаммессон Э.* Маркетинг услуг — что дальше? В поисках новой парадигмы и свежих веяний (Часть 2) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 3.
11. *Лавлок К., Гаммессон Э.* Маркетинг услуг — что дальше? В поисках новой парадигмы и свежих веяний (Часть 3) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 4.
12. *Латышова Л., Пантелеева Е.* Технология принятия маркетинговых решений (на примере рынка фитнес-услуг) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 3.
13. *Максимова Ю.* Несколько полезных советов в области маркетинга услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 2.
14. *Моисеева Н., Столярова О.* Маркетинг услуг: становление и развитие // Маркетинг услуг. 2005. № 2.
15. *Мышляев С.* За что отвечает отдел маркетинга, или проблемы организации маркетинговой деятельности на предприятиях сферы услуг // Маркетинг услуг. 2007. № 2.
16. *Новаторов Э.* Введение в маркетинг услуг // Маркетинг услуг. 2005. № 1.
17. *Сырчина В.* Специфика услуги и формирование ключевых аспектов внешнего, внутреннего и интерактивного маркетинга в страховании // Маркетинг услуг. 2005. № 2.
18. *Третьяк О.* Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Том 4. № 2.

19. *Ушакова О.* Опыт применения маркетинга в медицинской организации на примере Иркутского диагностического центра // Маркетинг услуг. 2007. № 3.
20. *Шостак Л.* Как выйти за рамки маркетинга товаров // Маркетинг услуг. 2006. № 2.
21. *Черников В.И.* Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестник СПбГУ. 2004. № 2.

8.2. ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ В ИНДУСТРИИ СЕРВИСА

Основные вопросы покупательского поведения. Модель покупательского поведения. Характеристики покупателя. Процесс принятия решения о покупке и его разновидности. Типология покупателя.

Причины и типы покупательских рисков в индустрии сервиса. Характеристики услуги — главные факторы появления покупательских рисков. Меры по снижению покупательских рисков. Формирование внутрифирменной системы реагирования на жалобы клиентов. Изучение ожиданий клиента.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Согласны ли вы с утверждением «Современные специалисты по маркетингу имеют больше возможностей влиять на потребителей, чем раньше»? Ответ аргументируйте.
2. Что означает «услуга, ориентированная на потребителя»?
3. Почему при оказании услуг очень часто возникает покупательский риск?
4. Существует мнение, что процесс принятия решения потребителем в реальности отличается от его теоретической интерпретации, а потребители делают свой выбор в большей или меньшей степени случайно. Каково ваше мнение? Ответ обоснуйте.
5. Какие из следующих услуг будут куплены на основе лояльности к марке, а какие — по инерции: услуга ресторана, авиабилет, ж/д билет, услуга салона красоты, клининговые услуги? Как будет отличаться покупательское поведение в зависимости от места, времени покупки или характеристик покупателя. Ответ аргументируйте.
6. Как повышение репутации фирмы может помочь преодолению покупательского риска? Приведите примеры. Все ли покупательские риски будут снижены в таком случае?

7. Некая фирма заинтересована в изучении мнений потребителей, возникающих у них после получения ее услуг. Какие аспекты потребления услуги должны быть изучены в ходе исследования, преследующего такую цель?
8. Почему важно учитывать ожидания потребителей?
9. Девиз одной службовой компании «Меньше обещаем, больше даем». Каковы потенциальные плюсы и минусы этого девиза для компании?

Практические задания

1. Вспомните услугу, которую вы недавно приобрели. Опираясь на анализ потребления и свой потребительский опыт, подумайте, какие свойства услуги или процесса ее оказания можно улучшить.
2. Изучите образцы рекламы услуг и выберите один для анализа. Будет ли у этой услуги долгая жизнь? Каковы ее конкурентные преимущества? На какие мотивы покупательского поведения воздействует эта реклама?
3. Сравните потребительское поведение при покупке услуги салона красоты мужчиной, женщиной, тинейджером, ребенком.

Статья для анализа

Вапнярская О. Поведение потребителей в сфере услуг: основные особенности // Маркетинг услуг. 2008. № 1.

Творческие задания

1. На основе личного опыта и анализа литературы продемонстрируйте как изменилось поведение современных российских потребителей (по сравнению с постсоветскими) при покупке услуг ресторана, салона красоты, бытовых и финансовых услуг.
2. Представьте, что вы отвечаете за маркетинг нового ресторана. Многие потребители лояльны вашим конкурентам. Какую стратегию вы выберете при проникновении на рынок? Какие аспекты поведения потребителей вы будете учитывать при этом?
3. Разработайте текст письма-реакции на жалобу для различных типов клиентов: агрессивного, деликатного, обиженного.

Среднеклассники.жду*

Потребители разочаровываются в массовых развлечениях. Do it yourself — вот новая мантра. Как показало совместное исследование «Секрета фирмы», IQ marketing и Online Market Intelligence (OMI), 50% опрошенных представителей среднего класса стали больше времени проводить дома, нежели три-четыре года назад. Причем 27% респондентов сознательно выбирают дом для проведения досуга. Для них это форма отказа от того, что их раздражает в городе, например толпа. «Наши герои не мизантропы, просто они хотят быть в обществе себе подобных. Одни уже нашли чем занять себя дома — приглашают друзей, начинают для них готовить. Другие пока нет. Они освободили вокруг себя пространство, но пока не решили, чем его заполнить», — поясняет О. Белобровцева, директор по стратегическому маркетингу агентства IQ marketing.

Антон ходит в школу кулинарного мастерства «Гастрономъ» уже год, совмещая занятия с работой в агентстве недвижимости. «Мне просто приятно самостоятельно что-то приготовить. Тем более для кого-то», — признается Антон. Его семье явно повезло с главой.

Кулинария — новая сфера для демонстрации состоятельности и широкого кругозора. «Это уже не сосиски с яичницей, а настоящая итальянская паста или настоящие японские суши, — замечает В. Комарова, директор школы кулинарного мастерства. Обеспеченные люди желают приготовить нечто изысканное, чтобы показать: вот я какой, смотрите, что я умею сам, хотя могу питаться в ресторанах». Действительно, 32% участников исследования, IQ marketing и OMI стали больше, чем несколько лет назад, интересоваться рецептами новых блюд. А 59% регулярно готовят что-нибудь необычное, чтобы удивить близких и друзей.

На Западе приготовление еды уже превратилось в увлекательную игру. В Англии на четырех каналах BBC 70% времени отведено под кулинарные передачи, а повара-ведущие возведены в ранг народных кумиров. Их авторитет настолько велик, что самые простые советы, данные ими, воспринимаются как руководство к действию.

Европейская гастрономическая истерика скоро захлестнет и Россию. По крайней мере, кулинарные книги, написанные медийными персонажами, разлетаются. По данным издательства «Эксмо», продано уже

* Подготовлено по статье: Данилина Н. Среднеклассники.жду // Секрет фирмы. 2008. № 22.

больше четверти млн экземпляров кулинарных книг Ю. Высоцкой, ведущей на НТВ передачу «Едим дома». За ней следует Д. Донцова: два ее сборника рецептов разошлись в количестве 140 тыс. экземпляров. Спрос на иностранцев пониже, но стоит их шоу появиться на ТВ, и продажи взлетают. Повезло Н. Бутяеву, директору издательства «Кук-букс», издающего западных гуру кулинарии. Как только «Рен ТВ» начал трансляцию шоу британца Джейми Оливера, известного в народе как «голый повар», 5 тыс. экземпляров его книг, изданных «Кук-букс», были сметены с прилавков. И это несмотря на непривычную для России цену — от 1200 руб. «Трансляции собрали Оливеру армию поклонников в России, нам пришлось выпускать дополнительный тираж его книг, — рассказывает Бутяев. — Но как только шоу перестали эфирить, спрос на книги стабилизировался, в то время как Ю. Высоцкая, не скрывающая, что ее шоу на НТВ — калька со сценариев и манеры ведения Оливера, набирает обороты». На волне моды в кулинарки записалась и Оксана Робски, выпустившая книгу «Рублевская кухня».

В прошлом году «Глобус гурмэ» предпринял попытку объединить поход в магазин с посещением кулинарных курсов. Бутик пригласил ресторанный критика А. Зимина, который в течение двух месяцев проводил занятия для посетителей — учил выбирать ингредиенты и готовить.

Судя по тому, что недавно «Глобус гурмэ» оборудовал в своем супермаркете на Кутузовском проспекте огромную демонстрационную кухню, формат будет развиваться. Осенью Зимин запускает журнал «Афиша. Еда», рассчитанный на публику с большими доходами, которая ходит по ресторанам, но не гнушается готовить дома. Он считает, что тренд «сам себе кулинар» вскоре появится и в России.

На европейском рынке формат meal preparation store уже существует. Он позволяет занятым людям готовить прямо в магазине, минуя стадии покупки продуктов (стоит лишь указать на компьютере блюдо, и все необходимые ингредиенты моментально появляются на столе) и мытья посуды. К каждому блюду прилагается максимально простой рецепт: говорят, даже новички творят чудеса и за час стряпают полноценный обед. Приготовление одной порции обходится всего в 3 дол.

Помимо вечно спешащих представителей среднего класса, магазины привлекли молодых мам, у которых нет времени на поиск продуктов, а также абсолютно неожиданную аудиторию — девушек, сидящих на диете. Приготовив еду на неделю, они могут избежать соблазна перекусывать в ресторане.

Да и рестораны должны будут бороться за любителей самостоятельности. Им обязательно придется меняться, и тот, кто сделает это

первым, получит шанс завоевать любовь клиентов, которые становятся все более требовательными. Сделать надо не так уж и много. Более того, посетители готовы сами объяснить, что нужно изменить. Почти 40% участников исследования СФ, IQ marketing и ОМІ в кафе и ресторанах не нравится чрезмерное количество людей. В качестве способа оградить себя от нежелательного общения они предлагают увеличить расстояние между столами, создать изолированные зоны и сделать отдельные залы для курящих и некурящих.

«Россия на пороге скучной буржуазной жизни, и совсем скоро средний класс столкнется с проблемой досуга. Приготовить еду дома — способ себя занять, получить в известном отношении совершенный результат с минимальными затратами, зауважать себя и получить комплименты от близких или гостей, — считает А. Зимин и добавляет: — При всем при том у представителя среднего класса дома кухня, обставленная по последнему слову техники, свободное время и деньги — и со всем этим надо что-то делать».

Вопросы к ситуации

1. Какие сложились новые покупательские настроения среднего класса?
2. Поход в обычные магазины многими воспринимается как рутина. К каким проблемам для традиционных магазинов это может привести?
3. Как вернуть аудиторию в магазины, рестораны и кинотеатры? Предложите конкретные решения.

Темы для рефератов и докладов

1. Типология потребителей как объект маркетингового исследования.
2. Анализ информации торгового персонала служебной компании как способ исследования потребительских предпочтений.
3. Методы изучения поведения потребителей услуг.
4. Формирование эффективной системы реагирования на жалобы клиентов.
5. Типы рассерженных клиентов и принципы работы с ними.
6. Использование математических моделей в изучении покупательского поведения потребителей услуг.
7. Исследование поведения потребителей (на примере конкретной отрасли сферы услуг).
8. Отечественные и зарубежные потребители услуг: общее и особенное (на примере конкретной отрасли сферы услуг).

Тесты

1. Какой покупательский риск отвечает на вопрос «Как покупка услуги повлияет на имидж в глазах окружающих»?
 - а) риск исполнителя;
 - б) психологический риск;
 - в) социальный риск;
 - г) физический риск.
2. Верно ли утверждение, что каждый из инструментов комплекса маркетинга выступает побудительным фактором маркетинга в развращенной модели покупательского поведения:
 - а) да;
 - б) нет.
3. Верно ли утверждение, что потребитель прибегает к полному циклу принятия решения о покупке только в случае приобретения дорогого товара или услуги, который либо будет эксплуатироваться в течение длительного времени, либо иметь длительную по времени выгоду:
 - а) да;
 - б) нет.
4. Главной причиной возникновения покупательского риска является:
 - а) характеристика услуги;
 - б) плохая работа контактного персонала;
 - в) разрыв между ожиданиями и восприятием полученной услуги;
 - г) многочисленность поставщиков аналогичных услуг.
5. Покупательский риск, возникающий в индустрии услуг, связан:
 - а) с прошлым негативным опытом приобретения услуги;
 - б) характеристикой услуги;
 - в) плохой работой персонала — поставщика услуги;
 - г) отсутствием гарантий на услугу.
6. Лицо, влияющее на принятие решения о покупке — это тот, кто:
 - а) оказывает явное или неявное влияние на финальной стадии принятия решения;
 - б) совершает покупку;
 - в) первым предлагает тот или иной товар;
 - г) все из вышеперечисленного;
 - д) ничего из вышеперечисленного.

7. Верно ли утверждение, что процесс принятия решения о покупке относится к ответным реакциям покупателя на действие маркетинговых раздражителей:
 - а) да;
 - б) нет.
8. «Черный ящик» сознания покупателя в модели покупательского поведения Ф. Котлера включает в себя следующие элементы:
 - а) цена;
 - б) характеристики покупателя;
 - в) сбыт;
 - г) товар;
 - д) процесс принятия решения о покупке;
 - е) продвижение.
9. Действия, связанные с формированием статуса потребителя, повышением престижа, имиджа при покупке услуг отражает мотив:
 - а) признания;
 - б) удобства;
 - в) свободы;
 - г) выгоды.
10. Покупательский риск в индустрии сервиса связан с причинением прямого физического вреда покупателю — это:
 - а) риск исполнителя;
 - б) психологический риск;
 - в) социальный риск;
 - г) физический риск.
11. Что из нижеперечисленного относится к прочим раздражителям в модели покупательского поведения Ф. Котлера:
 - а) комплекс маркетинга;
 - б) процесс принятия решения о покупке;
 - в) характеристики покупателя;
 - г) экономические, политические, природные, технические, культурные и др. факторы.
12. Потребность чувствовать себя уверенно и надежно, иметь гарантии сохранения стабильности при покупке услуг отражает мотив:
 - а) признания;
 - б) снижения риска;
 - в) свободы;
 - г) выгоды.

13. Что из перечисленного ниже относится к внутренним источникам информации для покупателя?
- а) реклама;
 - б) личный опыт;
 - в) информация в СМИ;
 - г) рекомендации знакомых.
14. Укажите правильную последовательность процесса принятия решения о покупке:
- а) оценка альтернативных возможностей;
 - б) покупка;
 - в) поиск информации;
 - г) оценка принятого решения после покупки;
 - д) осознание потребности/проблемы.
15. Ожидания потребителей относительно услуги оцениваются по следующей полярной шкале:
- а) равнодушный/неравнодушный;
 - б) удовлетворенный/неудовлетворенный;
 - в) благодарный/неблагодарный;
 - г) готовый/неготовый;
 - д) подготовленный/неподготовленный.
16. Анализ поведения потребителей в первую очередь необходим:
- а) для оценки доли рынка;
 - б) создания баз данных;
 - в) планирования объема продаж;
 - г) планирования маркетинговых действий;
 - д) определения отношения покупателей к фирме и ее услуге.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия. 4-е изд. : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
2. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. Баумгартен Л.В. Изучение потребителей туристских услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 2.
2. Егорова И. Авиапассажир как отражение современных тенденций развития общества // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 2.

3. *Иващенко А.* Архетипы в маркетинге // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 1.
4. *Кивни С.М.* Поведение потребителей, связанное с переключением на другого поставщика услуг: поисковое исследование // Маркетинг услуг. 2007. № 1.
5. *Козлова В.А., Шмарков М.С.* Изучение спроса на путешествия с целью внедрения караванинг-туров // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 2.
6. *Комкова Е.* Определение портрета покупателя и портрета посетителя магазина для повышения объема продаж торговой сети // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 1.
7. *Кондрух А.В.* Маркетинг потребительских переживаний // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 4.
8. *Митчелл В.-У., Харрис Г.* Значимость воспринимаемого потребителями риска в ритейловой стратегии // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 3.
9. *Окладникова А.В., Рубцова Н.В.* Исследование востребованности театральных услуг молодежной аудиторией // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 3.
10. *Полянская С.* Маркетинг «по-русски» и «по-немецки» // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 2.
11. *Трушина Ю.* Особенности поведения покупателя жилой недвижимости на основе модели принятия решения // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 6.
12. *Цой М.* Российское исследование покупательского поведения детей как специфической целевой группы // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 6.
13. *Черногорцева С., Филонова М.* Маркетинговое исследование «Музыкальное погружение»: сегментация ценностей и потребительских мотивов молодежной аудитории с точки зрения музыкальных предпочтений // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 5.

8.3. КЛИЕНТСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ, ЕЕ СУЩНОСТЬ, ФОРМИРОВАНИЕ, ИЗМЕРЕНИЕ. МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Лояльность — подходы к определению. Условия достижения лояльности. Виды лояльности. Поведенческая и воспринимаемая лояльность. Измеряемые компоненты лояльности. Типы лояльности: истинная, ложная, латентная, отсутствующая. Статус лояльности и ее

измерение. Программы лояльности и их эффективность. Маркетинг взаимоотношений.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Как можно управлять лояльностью клиентов?
2. Какие действия необходимо предпринять фирмам сферы услуг для удержания лояльного покупателя?
3. Какие существуют виды программ лояльности, и в чем заключаются их преимущества и недостатки?
4. Каковы принципы маркетинга взаимоотношений?
5. Какие виды отношений можно выделить в концепции маркетинга взаимоотношений?
6. Как связаны между собой маркетинг взаимоотношений, ориентация на рынок и формирование конкурентных преимуществ фирмы?
7. Каковы главные различия между традиционным маркетингом и маркетингом взаимоотношений?
8. Взаимоотношения каких уровней могут существовать между потребителем и поставщиком?
9. Какую роль играют программы лояльности в развитии взаимоотношений?
10. В чем заключаются потенциальные выгоды от долгосрочных взаимоотношений поставщика и потребителя?
11. В чем отличия вертикальных отношений поставщика и покупателя и горизонтальных?
12. Почему на промышленном рынке взаимоотношения, как правило, бывают более тесными, чем на потребительском рынке?
13. Чем отличается сотрудничество от налаживания тесных связей?

Практические задания

1. Найдите в литературе примеры программ лояльности, опишите их цели, задачи, используемый инструментарий.
2. Выберите четыре программы лояльности, в которых вы непосредственно участвовали. Попробуйте оценить их эффективность с позиции маркетинга взаимоотношений.
3. Опишите ситуацию, в которой инертность потребителя обуславливает продолжительность его отношений с поставщиком.
4. Вспомните и опишите ситуацию, в которой вам пришлось отказаться от услуг поставщика несмотря на имеющуюся у него программу лояльности. Какова, на ваш взгляд, основная причина этого?

Статьи для анализа

1. *Карасев А.* Разработка факторной модели лояльности для рынка услуг сотовой связи // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 2.
2. *Уорд Т., Дэггер Т.* Проблемы маркетинга отношений при обслуживании потребителей // Маркетинг услуг. 2008. № 1.
3. *Пантелеева Е.* Специфика маркетинговой деятельности фитнес-клубов и мероприятия по сохранению и расширению клубного членства // Маркетинг услуг. 2005. № 2.

Творческие задания

1. Разработайте программу лояльности для какой-либо организации в сфере услуг и обоснуйте ее эффективность.
2. Найдите в литературе и проанализируйте определения маркетинга взаимоотношений. Каковы их сильные и слабые стороны? Попробуйте дать свое определение данного понятия.

Конкретная ситуация

«Много.ру», но мало толку*

Клуб «Много.ру» продвигает свою программу лояльности вот уже несколько лет. Однако партнерская база растет медленно: российские компании, уже имеющие негативный опыт создания собственных программ лояльности, неохотно идут на партнерство.

Коалиционная программа лояльности «Много.ру», проект американской компании Lavtech.com, стартовала в 2000 году. Вначале это была дисконтная программа, предлагавшая компаниям-партнерам знакомый и понятный механизм мотивации — скидки. Уже через полгода более 200 тыс. человек с помощью карты «Много.ру» могли делать покупки и получать скидки в 500 московских компаниях. Проблемы возникли по окончании пилотного этапа (в течение которого партнеры не платили за услуги организатора программы).

Во-первых, «Много.ру», как и планировалось, из дисконтной программы лояльности превратилась в бонусную. Такой инструмент мотивации был непривычен и продавцам, и потребителям. Вместо скидки «здесь и сейчас» клиент получал баллы, которые оператор начислял на его личный счет. Набрав определенное количество баллов, клиент

* Подготовлено по статьям: *Царевская О.* «Много.ру», но мало толку // Секрет фирмы. 2007. № 8; *Селиванова И.* Лучше меньше, но лучше // Секрет фирмы. 2008. № 32.

мог выбрать ценный приз из каталога клуба. Однако немногие партнеры оценили новшество, и «Много.ру» пришлось набирать клиентскую базу практически заново.

«Мы предполагали, что большинство партнеров настороженно отнесутся к бонусной системе мотивации потребителя, ведь ни у кого из них не было опыта. Кроме нас, на рынке не существовало независимых коалиционных бонусных программ лояльности», — объясняет директор по развитию клуба «Много.ру» М. Напартович. Действительно, в то время были известны лишь международная дисконтная программа Countdown и наша «Шесть семерок», а из бонусных работали лишь «домашние» программы: «Почетный гость» (только для сети ресторанов «Ростик групп») и «Аэрофлот бонус». Лишь в прошлом году на рынке появился новый мощный игрок — «Лоялти партнерс Восток» с коалиционной бонусной программой «Малина», объединяющей сегодня компании «Рамэнка», «Вымпелком», «Аптечная сеть 36,6», ВР, «Росинтер ресторантс» и Райффайзенбанк.

Вторая проблема заключалась в том, что Lavtech.com собиралась зарабатывать. С началом бонусной программы партнеры должны были компенсировать оператору клуба затраты на материальные поощрения клиентов, а также возместить расходы на ведение клиентской базы и аналитику и директ-маркетинговые акции. Эти затраты не превышали тех расходов, которые несли торговые компании на скидках. Но оказалось, многим партнерам было психологически проще снизить цену для клиента, чем отдать даже меньшую сумму оператору.

Перед организаторами встала задача: объяснить менеджерам предприятий, как работает программа и чем бонусная система лучше дисконтной.

«Лояльность — это любовь клиента, и ею можно управлять», — уверен М. Напартович. Измеряется «любовь клиента» вполне рационально. Средний чек, частота покупок, «срок жизни» клиента — все это поддается не только счету, но и управлению. Один из важнейших показателей для любого предприятия — отток клиентов — за год снижается в рамках клуба вдвое, считает Напартович. А доля розничной компании в кошельке клиента (например, сумма покупок клиента в конкретной аптечной сети по отношению к общим расходам на аптечный ассортимент) может вырасти за тот же период на 130%.

Оператор способен вернуть уже ушедших клиентов. Достигается это путем маркетинговых коммуникаций. По данным клуба, после персонального опроса к партнеру возвращается почти 12% «отказников». У самого торгового предприятия на коммуникации часто нет ни времени, ни человеческих ресурсов.

Оператор раньше, чем само предприятие, видит изменения в структуре клиентов: у него перед глазами информационная система. Если в одном из сетевых ресторанов, имеющем большую проходимость, произойдет отток постоянных клиентов (из-за смены повара, например), менеджеры сети не сразу заметят снижение среднего чека или частоты посещений завсегдатаев, ведь на первых порах отток будет компенсироваться случайными посетителями. Оператор видит и демографические показатели. Если где-то увеличилось количество покупателей-мужчин, он сообщит об этом партнеру. Наконец, оператор, обладающий данными по каждому клиенту компаний-партнеров, способен проводить исследования аудитории. Например, партнеру доступна информация о потребительском поведении своих клиентов на других рынках, что особо ценно для компании, заинтересованной в освоении новых ниш.

Тем не менее перечень возможностей коалиционных программ лояльности не всегда производит впечатление на потенциальных партнеров. Они боятся больших расходов. И все же вкладываться в готовую коалиционную программу предприятию выгоднее, чем создавать ее самостоятельно, полагает М. Напартович. По его оценкам, капитальные затраты на «домашнюю» бонусную программу лояльности составят не менее 200 тыс. дол. Сюда входят минимально необходимое программное обеспечение и эмиссия 100 тыс. карточек. Кроме того, компании придется выкладывать еще по 50 тыс. дол. ежемесячно на поддержку программы. Ну и сами призы для покупателей — от 1% до 10% выручки в зависимости от степени «влюбленности» компании в своих клиентов.

Lavtech.com освобождает своих партнеров от капитальных вложений. Нужно только платить определенную комиссию от общей суммы покупок, совершенных с использованием карты клуба. Как правило, она не превышает те же 5–10%, которые составляет среднерыночная скидка в традиционных дисконтных программах. На поощрения (бонусы) оператор тратит около 60% взносов партнера. Остальное — компенсация расходов на маркетинговые акции и аналитику, а также прибыль самого оператора.

Сегодня в клубе «Много.ру» 900 тыс. членов. Все они клиенты 300 партнеров-участников программы: торговых сетей, интернет-магазинов, аптек, предприятий HoReCa. Объем продаж через карты клуба составляет около 100 млн дол. в год. Годовые объемы продаж с использованием карт европейского лидера — немецкой Payback — превышают 10 млрд дол. Картами одной из самых известных бонусных программ Европы — Nectar — владеют почти 50% британских семей.

Как оказалось, сегодня трудно найти розничную компанию, которая еще не потратилась на собственную программу лояльности, чаще

всего дисконтную и часто напрасную. Именно негативный опыт таких компаний мешает «Много.ру» наращивать партнерскую базу. А некоторые предприниматели и вовсе считают, что программы лояльности унижают клиентов и развращают бизнес.

Таким образом, организаторы клуба «Много.ру» должны решить две задачи: переломить стереотипное представление о «дороговизне» участия в больших коалиционных программах и изменить мнение компаний, уже получивших негативный опыт.

Против «Много.ру» работал и негативный опыт многих российских компаний: менеджеры, когда-то уже запустившие неудачные программы лояльности, просто не решались просить у руководства деньги на повторение подобных проектов. Многие компании, кроме того, считали участие в программах лояльности слишком дорогим и малоэффективным. Чтобы успешно развиваться, «Много.ру» необходимо было преодолеть эти стереотипы и нарастить партнерскую базу.

В «Много.ру» задумывались о том, что предпочтение при поиске партнеров стоит отдавать крупным предприятиям. Так, решили выбрать «пилотные», т.е. основные для программы, компании — те, чью продукцию или услугу клиент покупает в любом случае. «Примерно по такой схеме мы сейчас пытаемся работать, — рассказывает М. Напартович. — Мы выделили группу компаний, которые являются нашими ключевыми партнерами. Эти компании выносятся в активную коммуникацию, они упоминаются на плакатах, наклейках, в информационных письмах пользователям и т.д.»

Кроме того, стали привлекать к участию в программе компании, конкурирующие с партнерами «Малины». Так, в число якорных партнеров «Много.ру» теперь входит МТС, сети «Экспедиция», «Доктор Столетов», конкурирующие с участвующими в «Малине» «Вымпелком», Le Futur и «36,6».

Также обратили внимание и на необходимость изменить подход к созданию презентационных материалов. «Мы стараемся делать наши презентации проще, яснее, — рассказывает Напартович. — Раньше они были перегружены техническими подробностями. Сейчас мы говорим в первую очередь о проблемах наших потенциальных партнеров и о возможностях, которые они получают, работая в нашей программе. Ведь для этого полное понимание механики всех процессов не обязательно». Компания расширила и набор предоставляемых партнерам клуба аналитических материалов. В частности, в компании придумали свой вариант тестового режима для потенциальных партнеров. «Основной риск партнера в том, что на запуск программы будут потрачены большие средства, а ожидаемых результатов она не принесет, — говорит М. На-

партович. — Чтобы это исключить, мы дали возможность компаниям опробовать участие в программе, не объявляя об этом в своих рекламных кампаниях. Например, в рамках одного города или для какой-то узкой группы клиентов. При такой схеме тестируется сам механизм работы, особенно работа с персоналом».

Приняв во внимание то, что одно из узких мест «Много.ру» — географическая ограниченность, программу вывели на новые рынки. Теперь стать ее участником можно не только в Москве, но также в Санкт-Петербурге и Казани. И останавливаться на этом компания не намерена.

За прошедшее время число партнеров «Много.ру» не увеличилось, а, наоборот, уменьшилось с 300 до 170 компаний. Однако благодаря принятым мерам общий оборот программы в 2007 г. вырос по сравнению с 2006-м на 80%. И еще на столько же — в первом полугодии 2008 г.

Вопросы к ситуации

1. Назовите основные причины неудач программы лояльности «Много.ру».
2. По каким направлениям были проведены изменения организации и использования программы лояльности?
3. Каким способом можно объяснять менеджерам вовлеченных в программу предприятий сущность работы дисконтных программ?
4. Какие шаги были предприняты для оптимизации отношений между партнерами программы?
5. Какими, на ваш взгляд, могут быть дальнейшие маркетинговые мероприятия, направленные на повышение эффективности программы лояльности?

Темы для рефератов и докладов

1. Партнерские взаимоотношения с клиентами — новая маркетинговая стратегия.
2. Связь и различия терминологии: директ-маркетинг, маркетинг взаимоотношений, маркетинг баз данных, управление взаимоотношениями.
3. Роль Internet в маркетинге взаимоотношений.
4. Маркетинг взаимоотношений: «бои за потребителя» или «этикет поведения» в условиях конкуренции.
5. Уровни взаимоотношений с потребителем и достижение партнерских отношений.
6. Эффективная программа лояльности (исследование на российских примерах).

7. Лояльность и удовлетворенность: точки соприкосновения.
8. Оценка эффективности программы лояльности.
9. Достоинства и недостатки коалиционных программ лояльности.
10. Оценка эффективности маркетинга взаимоотношений.
11. Как оценить выгоды от взаимоотношений с партнерами: проблема измерения.
12. Виды программ лояльности и условия их эффективного использования.

Тесты

1. Лояльность покупателей, при которой рассматриваются изменения в их поведении, но при этом не указываются факторы, вызывающие данные изменения:
 - а) комплексная;
 - б) ложная;
 - в) воспринимаемая;
 - г) поведенческая;
 - д) истинная.
2. Характеристики «высокая удовлетворенность маркой — покупка конкурирующей марки» в матрице «лояльность/удовлетворенность» присущи ... лояльности:
 - а) истинной;
 - б) ложной;
 - в) латентной;
 - г) отсутствующей.
3. Лояльность, главными аспектами при определении которой выступают субъективные оценки и мнения покупателей:
 - а) комплексная;
 - б) перцепционная;
 - в) истинная;
 - г) ложная;
 - д) транзакционная.
4. Характеристики «низкая удовлетворенность маркой — повторная покупка марки» в матрице «лояльность / удовлетворенность» присущи ... лояльности:
 - а) истинной;
 - б) ложной;
 - в) латентной;
 - г) отсутствующей.

5. Комбинация транзакционной и перцепционной покупательской лояльности — это лояльность:
- а) истинная;
 - б) ложная;
 - в) латентная;
 - г) поведенческая;
 - д) воспринимаемая;
 - е) комплексная.
6. Какой из уровней отношений фирмы с потребителем можно назвать партнерским?
- а) фирма оказывает услуги и потом не предпринимает никаких действий;
 - б) фирма оказывает услугу и просит известить, если возникнут какие-то проблемы;
 - в) фирма непрерывно работает с клиентом для предложения лучшей потребительской ценности;
 - г) после оказания услуги продавец сам звонит покупателю для проверки ситуации.
7. Как называются программы лояльности, участие в которых принимают несколько различных фирм из разных сфер бизнеса?
- а) краткосрочные;
 - б) долгосрочные;
 - в) бонусные;
 - д) дисконтные программы;
 - е) коалиционные;
 - ж) индивидуальные.
8. Согласны ли вы с утверждением: маркетинг взаимоотношений — это совокупность практических приемов удержания потребителя:
- а) да;
 - б) нет;
 - в) это одна из точек зрения;
 - г) это весьма условное определение;
 - д) это заблуждение.
9. Маркетинг взаимоотношений обеспечивает снижение издержек фирмы, особенно связанных с привлечением новых клиентов:
- а) да;
 - б) нет.

10. Вы согласны с утверждением, что «маркетинг взаимоотношений приносит потребителю ряд психологических, эмоциональных и экономических выгод»?
- а) да;
 - б) нет.
11. Найдите правильный ответ: лояльность потребителя как поведенческий факт возникает в связи с тем, что:
- а) покупатель долгое время приобретает услугу у одного и того же продавца;
 - б) услуги других конкурентов худшего качества, чем у данного продавца;
 - в) потребитель воспринимает все выгоды и пользы, которые предоставляет ему конкретный продавец услуги;
 - г) все высказывания правильны;
 - д) нет правильных высказываний.
12. Лояльность обязательно включает в свою структуру положительное отношение потребителей ко всему, что касается деятельности организации, ее продуктов и услуг:
- а) верно во всех случаях;
 - б) верно только в случае истинной лояльности;
 - в) неверно.
13. Какой вид маркетинга создает повышенный уровень социального взаимодействия между продавцом и покупателем?
- а) маркетинг взаимоотношений;
 - б) внутренний маркетинг;
 - в) транзакционный маркетинг;
 - г) традиционный маркетинг.
14. Какой вид маркетинга обеспечивает наличие ключевой группы потребителей?
- а) маркетинг взаимоотношений;
 - б) внутренний маркетинг;
 - в) транзакционный маркетинг;
 - г) традиционный маркетинг.
15. Какой вид маркетинга концентрируется на обменных операциях между покупателями и продавцами, характеризуется ограниченными коммуникациями и слабыми связями сторон?
- а) маркетинг взаимоотношений;
 - б) внутренний маркетинг;

- в) транзакционный маркетинг;
 - г) традиционный маркетинг.
16. Какой фактор формирует большую терпимость потребителя к промахам компании и способствует снижению затрат при неудачах?
- а) расширение зоны толерантности;
 - б) приверженность;
 - в) удовлетворенность;
 - г) низкие запросы.
17. Компоненты для измерения поведенческой лояльности — это:
- а) перекрестная продажа;
 - б) удовлетворенность;
 - в) осведомленность;
 - г) повторные покупки.
18. Чего позволяет достичь приверженность покупателя? Укажите все возможные варианты ответа:
- а) более мягкого и терпимого отношения со стороны потребителя к «промахам» компании;
 - б) большей удовлетворенности;
 - в) более низких запросов потребителя;
 - г) облегчения процесса коммуникации между компанией и потребителем.
19. Как называется один из методов измерения статуса лояльности?
- а) метод точек соприкосновения;
 - б) построение карты рынка;
 - в) оценка уровня удовлетворенности;
 - г) не подходит ни один из методов.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Гордон Я.* Маркетинг партнерских отношений. СПб. : Питер, 2001.
2. *Иган Д.* Маркетинг взаимоотношений. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
3. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия. 4-е изд. : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
4. *Райхельд Ф.* Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М. : Вильямс, 2005.
5. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. *Аверкова А.* Проблемы внедрения монобрендовой программы лояльности // Маркетинговые коммуникации. 2007. № 5.
2. *Ананьева Т.* Профессиональные услуги: в фокусе внимания маркетинг отношений // Маркетинг услуг. 2005. № 3.
3. *Базилева И.* Особенности управления взаимоотношениями с клиентами в компании, оказывающей профессиональные услуги // Маркетинг услуг. 2006. № 3.
4. *Базилева И.* Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в компаниях b2b-сектора // Маркетинг услуг. 2007. № 4.
5. *Балашов К.А.* Оценка эффективности маркетинга взаимоотношений // Маркетинговые коммуникации. 2006. № 5.
6. *Балашов К.* Построение систем лояльности клиентов // Маркетинг. 2007. № 2.
7. *Верхуф П.* Управление отношениями с клиентами: влияние мероприятий CRM на удержание клиентов и изменение доли фирмы в их покупках // Маркетинг дайджест. 2004. № 1.
8. *Власова С.* Программа лояльности как основа формирования долгосрочных отношений с клиентом // Маркетинг услуг. 2006. № 1.
9. *Волков Д.* Как лояльность потребителей превратить в лояльность собственников // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 4.
10. *Гренроос К.* Маркетинг отношений: диапазон стратегий // Маркетинг услуг. 2006. № 4.
11. *Загидуллин Р.* Современные тенденции программ лояльности и co-brand-проектов // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 6.
12. *Ивашкова Н., Гончарова И.* От программ лояльности потребителей к программам взаимодействия с контактными аудиториями // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 5.
13. *Кадников В.* CRM как средство повышения лояльности клиентов на рынке услуг // Маркетинг услуг. 2005. № 4.
14. *Куликова З.* О принципах эффективного управления лояльностью // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 2.
15. *Куликова З.* Обзор методик исследования удовлетворенности // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 1.
16. *Лосев С.* Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 6.
17. *Марчанд Д., Мидоуз Р.* Управление взаимоотношениями с клиентами // Маркетинг. 2007. № 1.

18. *Мефферт Х.* Маркетинг взаимоотношений: современное состояние, проблемы и перспективы // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия Экономика. 2004. Вып. 2.
19. Мобильные программы лояльности: с чего начать // Маркетолог. 2006. № 2.
20. *Найденова А.* Как превратить клиента потенциального в клиента лояльного // Маркетинговые коммуникации. 2008. № 1.
21. *Пашутин С.* Программы лояльности: как это делают аптечные сети // Маркетолог. 2005. № 9.
22. *Пертая О.* Маркетинг партнерских отношений в современном страховом бизнесе // Страховое дело. 2006. № 11.
23. *Пирцхаланишвили К., Ромащенко Д.* Программы лояльности в банковском секторе // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006, № 5.
24. *Семова Т.* Хорошо ли клиенту? (Маркетинговое исследование, анализ лояльности и удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в филиальной сети банка) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 4.
25. *Синица Е.В.* Управление взаимоотношениями с партнерами // Маркетинговое образование. 2004. № 1.
26. *Сорокин М.* Нефинансовые показатели деятельности клиентских подразделений: разработка стандартов и выбор показателей // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 4.

8.4. КАЧЕСТВО В ИНДУСТРИИ УСЛУГ И СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Понятие качества и сущность проблемы качества в сфере услуг. Изменчивость качества услуги как основная проблема маркетинговых услуг. Факторы, определяющие качество услуг. Определение и показатели качества услуги. Модель качества услуг. Ожидаемое и воспринимаемое качество. Пятиступенчатая модель качества обслуживания. Подходы к оценке качества услуги. Способы повышения качества услуги. Стандарт обслуживания и процедура его разработки. Качество услуги как конкурентное преимущество фирмы. Изучение удовлетворенности клиента после приобретения услуги.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Почему высокое качество обслуживания расценивается как конкурентное преимущество фирмы?
2. В чем разница между качеством услуг и качеством обслуживания?
3. Можно ли считать «удовлетворенность» показателем качества обслуживания?
4. Чем отличаются определения качества для услуги и товара?
5. Найдите в литературе примеры методик, предполагающих расширение или сокращение критериев качества SERVQUAL? С чем, на ваш взгляд, связано их появление? Оправданно ли изменение традиционного перечня критериев? Ответ обоснуйте.

Практические задания

1. Вспомните, когда вам в последний раз пришлось столкнуться с обслуживанием низкого качества. По каким критериям вы оценивали качество услуги? Подали ли вы жалобу? Почему? Если нет, составьте текст этой жалобы.
2. Составьте список показателей, с помощью которых можно осуществлять контроль качества обслуживания: авиакомпании, салона красоты, торгового предприятия, банка. Какие из показателей присутствуют в каждом списке? Какие являются специфическими для конкретного служебного предприятия?

Статья для анализа

Абрамова О. Использование метода «Тайный покупатель» для формирования лояльности дилеров к бренду производителя // *Маркетинг услуг.* 2008. № 1.

Творческие задания

1. Разработайте стандарты обслуживания для процедуры оказания какой-либо услуги.
2. Разработайте сценарий и систему показателей для оценки процесса обслуживания в конкретной организации по методу Mystery Shopping (на основе материала: *Скриптунова Е., Пустынникова Ю.* Тайный покупатель // *Секрет фирмы.* 2003. № 6; Проверка у порога // *Секрет фирмы.* 2006. № 8).

Ситуация 1. Голый сервис*

Директор по персоналу сети «Эльдорадо» Е. Михеев не боится открыто критиковать свою компанию: «Продавцов мы отбирали очень просто, по принципу „нравится — не нравится“. А то, что у нас было, трудно назвать сервисом. Ценник сам должен был подталкивать клиента к покупке». Название «Эльдорадо» уже давно синоним отвратительного сервиса, но теперь все должно измениться: компания развязала тотальную войну за качество обслуживания.

«Неоднократно бывал в „Эльдорадо“ и всякий раз проклинал себя за это, — пишет посетитель одного из потребительских интернет-форумов. — У них системный маразм с обслуживанием». Подобных отзывов в сети хватает, но компания долгое время на них не реагировала: репутация главного сервисного антибрэнда страны ее не очень-то волновала. «Мы давали покупателю бенефиты в виде низких цен, — оправдывается Е. Михеев. — Думали, что этого достаточно». Однако весной 2006-го менеджеры сети вдруг заговорили о сервисе.

Генеральный директор «Эльдорадо» объявил, что компания утрачивает инвестиции в персонал и начинает реформирование системы обслуживания. Главного реформатора выписали из США — куратором сервиса стал бывший вице-президент по продажам крупнейшей в мире сети электроники Best Buy Алекс Шенделл. В «Эльдорадо» он занял должность директора по операциям.

Скорее всего, руководители сети зашевелились в преддверии выхода на российский рынок (состоявшегося в конце 2006 г.) крупного немецкого конкурента — Media Markt. У «Эльдорадо», сократились возможности роста за счет освоения новых территорий. «Нас на тот момент не было лишь в нескольких городах за Полярным кругом», — вспоминает Е. Михеев. Поэтому компания, работавшая в ценовых сегментах «средний» и «ниже среднего», захотела увеличить размер среднего чека. «Нас не устраивало, что из-за невысокого качества обслуживания мы недопродаем товаров и теряем состоятельных потребителей», — указывает на причины намечавшихся перемен Е. Михеев.

Посетив магазины «Эльдорадо», Шенделл увидел, что покупатели ходят по залам и отчаянно пытаются привлечь внимание продавцов, но те остаются неприступными. Тогда Шенделл сам возглавил один из магазинов. За короткий срок он поднял продажи на 40% и получил от президента компании И. Яковлева карт-бланш на улучшение сервиса во всей сети.

* Подготовлено по статье: *Лисицин Д.* Голый сервис // Секрет фирмы. 2008. № 2.

Шенделлу предстояло изменить взгляды на сервис 30 тыс. сотрудников компании, включая высшее руководство, и фактически сформировать новую философию «Эльдорадо». Правда, сам он высказался на этот счет скромнее: «Надо попытаться сделать наших покупателей и наших сотрудников друзьями». Но чтобы помирить бывших недругов, нужно было сначала разобраться с их взаимными обидами.

Когда Шенделл пришел в компанию, ему показалось, что сервис в «Эльдорадо» напоминает кривое зеркало — продавец и клиент в нем словно поменялись местами. «Сотрудник перекладывал на покупателя свои обязанности, чем причинял ему страдания, — рассказывает он. На самом деле это мы должны были приветствовать клиента, а не нас». Самые очевидные причины такой метаморфозы — полное отсутствие стандартов сервиса и требований к отбору продавцов. Но этим список проблем не исчерпывался.

Как выяснилось, сотрудников «Эльдорадо» настолько загружали разными рабочими функциями, что им просто некогда было обслуживать покупателей. Продавец был одновременно мерчендайзером, грузчиком и администратором — так компания экономила на фонде зарплаты. «Люди занимались всем: разгрузкой машин, выставлением товара на прилавки, уборкой, распечатыванием ценников», — перечисляет Е. Михеев. В результате сотрудники часто не могли правильно расставить приоритеты и забывали о своей главной обязанности. Например, продавцы должны были отслеживать уровень цен в конкурирующих сетях. И бывало, что клиент не мог застать продавца «Эльдорадо» в торговом зале, потому что тот переписывал ценники в «Техносиле» или «М.Видео».

Если посетителю все же удавалось поймать продавца, то их общение не всегда было приятным. Клиенту приходилось отбиваться от сотрудника магазина, пытавшегося продать совершенно ненужный покупателю товар. Объяснялось это просто — зарплата продавца зависела от индивидуальных продаж, и, по некоторым данным, самые большие бонусы можно было получить за сбыт определенных категорий товаров — например тех, на которые не было скидок.

Шенделл нащупал еще одну болевую точку «Эльдорадо» — колоссальная текучесть персонала, составлявшая на тот момент почти 100%. Сотрудники, понимая, что в компании они надолго не задержатся, старались себя не утруждать. Наконец, дружбе продавцов и клиентов мешала чересчур агрессивная корпоративная культура «Эльдорадо» — в компании считалось нормой жестко карать сотрудников за неисполнение поручений. В результате продавцы нередко выплескивали свою обиду на покупателя. «Для продавца покупатель — это сле-

дующее звено в управленческой цепочке, — поясняет Е. Михеев. — Когда на человека постоянно давят, он в лучшем случае будет безразличен по отношению к покупателю».

Шенделл понял, что начинать работу над сервисом нужно именно с изменения внутреннего климата в компании. Он заставил президента и других топ-менеджеров пережить те же ощущения, что испытывал клиент, заходя в магазин «Эльдорадо». Одно из упражнений выглядело так: у руководителей отбирали мобильные телефоны, сажали в комнату и заставляли просидеть в полной тишине в течение двух минут. «Когда господин Яковлев вышел из комнаты, он сказал: „Как же это долго!“ — вспоминает Шенделл. — Так мы начали понимать, что две минуты ожидания — это слишком много для клиента». Спустя некоторое время через это упражнение прошли и линейные руководители.

Затем Шенделл попытался изменить стиль управления в торговых точках «Эльдорадо». Так, директоров магазинов перестали наказывать за ошибки продавцов и обязали их быть ближе к народу. «Мы разломали все кабинеты и вытащили менеджеров в торговый зал», — рассказывает Михеев. Компания ввела правило для руководителей точек: «обращаясь к сотруднику так, как ты хочешь, чтобы он обращался к покупателю». То есть директор магазина, который раньше лишь наказывал людей, теперь должен был периодически беседовать с сотрудниками об их жизненных проблемах.

Наконец очередь дошла и до самих продавцов. Осенью 2006 г. компания освободила их от лишних функций, введя должность мерчендайзера и расширив штат грузчиков и кладовщиков. При этом численность персонала выросла незначительно. Штат мерчендайзеров сформировали из бывших продавцов, не удовлетворявших новым требованиям. Менеджеры «Эльдорадо» совместно с консультантами фирмы CNT-consult разработали для продавцов модель компетенций, а затем протестировали сотрудников. Тех продавцов, кто оказался не способен устанавливать контакт с покупателем, был робок в общении, не мог работать в быстром темпе и принимать решение в ситуации выбора, перевели в мерчендайзеры. Новых продавцов отбирали уже более тщательно.

Параллельно «Эльдорадо» попыталась решить проблемы высокой текучести и системы мотивации. Так, компания значительно усложнила процесс увольнения. Как выяснилось, высокая текучесть кадров отчасти была обусловлена тем, что руководители увольняли людей по малейшему поводу. Кроме того, «Эльдорадо» значительно увеличила постоянную часть зарплаты. Менеджеры рассчитывали, что сокращение переменной части отобьет у сотрудников желание навязывать кли-

енту не нужный ему товар. Заработок стал более стабильным, и у людей появился повод задержаться в компании подольше.

Наконец, в январе прошлого года «Эльдорадо» начала внедрять стандарты сервиса. Отныне, общаясь с покупателем, продавец обязан соблюдать четыре правила. В течение 30 секунд после того как клиент вошел в зал сотрудник должен поздороваться с ним, улыбнувшись и назвав свое имя. Затем продавцу нужно выслушать покупателя и понять, что именно он хочет приобрести. Третий шаг — демонстрация товара. «Необходимо дать покупателю возможность увидеть и почувствовать продукт», — уверен Шенделл. Наконец, сотрудник обязан передать клиента кассиру. «Покидая магазин, клиент должен унести положительный опыт», — утверждает он. — Поэтому мы хотим, чтобы и кассиры тоже здоровались и прощались, а не просто брали деньги и возвращали сдачу».

Операция «сервис» обходится «Эльдорадо» весьма недешево — только на разработку и внедрение стандартов, а также обучение 30 тыс. человек компания потратила несколько миллионов долларов. Впрочем, Шенделл и Михеев считают, что эти деньги уже окупились. Компании удалось снизить текучесть персонала до 70% в год, а размер среднего чека, по данным Михеева, вырос почти на 40%.

Заметили улучшение качества сервиса в сети и независимые консультанты. В начале 2007 г. консалтинг-центр «Шаг» провел инициативное исследование качества сервиса в «Эльдорадо», «М.Видео» и «Техносиле». В целом компании показали близкие результаты, но «Эльдорадо» немного обошла своих соперников. «Наши „таинственные покупатели“ ожидали в магазинах „Эльдорадо“ холодного приема, — делится впечатлениями Ю. Капитанчук. — Но потом признавались, что были приятно удивлены увиденным». А по итогам совместного исследования компании Nexter и журнала «Деньги», опубликованного в ноябре 2007 года, «Эльдорадо» опередила по качеству обслуживания «Техносила», «М.Видео» и Media Markt.

Однако компания пока не смогла решить главной проблемы — избавиться от своего «антисервисного» имиджа. Как признают менеджеры «Эльдорадо», разочарованные покупатели (а негативную репутацию компании создают именно они) пока не верят в то, что сеть изменилась. «Мы беспокоимся об этом, — вздыхает Шенделл. — Невозможно переубедить каждого покупателя за одну ночь». Сейчас «Эльдорадо» пытается достучаться до сердец покупателей с помощью рекламной кампании.

Но даже если «Эльдорадо» в ближайшем будущем привлечет разочарованных клиентов, не факт, что они вернутся надолго. По мнению Капитанчук, неплохие результаты, которые получила «Эльдора-

до» по итогам исследований «таинственных покупателей», могут быть связаны с эйфорией первоначального успеха.

«Первые год-полтора продавцы обычно с энтузиазмом принимают стандарты сервиса: это нечто новое и всем виден результат их внедрения, — говорит Капитанчук. — Затем повышать качество сервиса становится все труднее, люди начинают уставать, и без целенаправленного контроля сервис может вернуться к исходному уровню». Так что если «Эльдорадо» не будет постоянно держать персонал в тонусе, о качественном обслуживании можно будет забыть.

Между тем опасные признаки возврата к прошлому в «Эльдорадо» уже видны невооруженным глазом. Так, обойдя несколько магазинов, мы далеко не везде обнаружили тот сервис, о котором рассказывали Шенделл и Михеев. Например, по магазину, расположенному в подмосковной Коломне, корреспондент СФ ходил минут двадцать, но так и не сумел привлечь к себе внимание продавцов. Зато лицезрел любопытную картину. «Может ли мне кто-нибудь помочь?» — орал на весь зал мужчина, который самостоятельно подобрал себе товар, но не знал, как его купить.

Вопросы к ситуации 1

1. Есть ли у вас опыт обслуживания в магазинах «Эльдорадо»? Опишите ваше мнение о качестве обслуживания в этой компании.
2. Какова была первоначальная стратегия компании и почему, по вашему мнению, она решила обратиться к проблеме сервиса?
3. Разработайте перечень возможных мероприятий и показателей для проведения систематической оценки качества обслуживания в магазинах компании.
4. Почему изменение системы обслуживания в сторону повышения ее качества было начато с топ-менеджмента компании?
5. Какую дополнительную ценность получает клиент компании после внедрения улучшенной системы обслуживания?

Ситуация 2. Инженеры обслуживания*

Как крупные сетевые компании оказывают одинаково качественные услуги по всему миру? В сетевых компаниях контролировать персонал особенно сложно, тем более если бизнес развивается по франчайзингу. Однако компании Marriott International как-то удается решать эту задачу с ее 3 тыс. отелей и более 150 тыс. сотрудников по

* Подготовлено по статье: *Фуколова Ю.* Инженеры обслуживания // Секрет фирмы. 2008. № 18.

всему миру. Marriott Int. владеет брендами Marriott Hotels and Resorts, Renaissance Hotels and Resorts, Ritz-Carlton и др. У компании есть четкие сервисные стандарты, единые во всех странах. Их разработал еще основатель — У. Марриотт. В частности, базовые ценности компании выражает слоган Spirit to Serve, что можно перевести как «дух обслуживания». Согласно политике Marriott, качественный сервис начинается с сотрудников. «Чем лучше компания будет относиться к своим сотрудникам, тем лучше они будут относиться к клиентам», — объяснял Марриотт.

Благодаря такому подходу Marriott Int. регулярно входит в рейтинг лучших работодателей журнала Fortune. Менеджер по обучению персонала московского Marriott Grand Hotel В. Котлярова подчеркивает, что вежливые и дружелюбные отношения между сотрудниками, а также между руководителями и подчиненными — отличительная черта Marriott. Ей есть с чем сравнивать. Виктория училась гостиничному бизнесу в Швейцарии, а потом пришла работать в крупную иностранную компанию, тоже всемирно известный бренд. И почти сразу ушла оттуда. «Нельзя "строить" сотрудников в служебных помещениях, а потом ожидать, что они выйдут к гостям и будут улыбаться», — объясняет она.

Отель Rome Marriott Park Hotel расположен в пригороде Рима, в 14 км от центра. Огромный светлый холл, во всю стену — картина, изображающая панораму Вечного города. Работать с международной сетью предпринимателям выгодно: они получают узнаваемую марку, систему глобального бронирования, маркетинговую поддержку. При этом ценовую политику хозяин отеля-франчайзи определяет самостоятельно. Но за мировой бренд приходится платить: комиссия составляет 12–14% от оборота. Главное же — отели должны соответствовать стандартам сети Marriott. Владельцы бренда это жестко контролируют. Раз в год в гостиницу приезжает «таинственный гость» — никем не узнанный инспектор. Он посещает все сервисы отеля и фиксирует, в каком состоянии обстановка в отеле, улыбается ли ему персонал, через сколько минут подали блюдо и т.п. К услугам инспектора общая компьютерная база, где собраны отзывы клиентов Marriott со всего мира. В конце концов, инспектор снимает маску, представляется директору и получает доступ к служебным помещениям. По итогам визита отель получает оценки — нужно набрать минимум 75 баллов из 100. «Если отель три раза подряд не наберет 75 баллов, у владельца будут проблемы. А про директора можно сказать, что его карьера закончилась», — рассказывает генеральный директор отеля Russott Hotel И. ди Франко.

Сделать из обычной гостиницы, пусть даже неплохой, отель уровня Marriott не так-то просто. Так, в Russott Hotel нужно отремонтировать конгресс-центр и бассейн, подготовить к открытию SPA-салон. Но вопрос с персоналом важен ничуть не менее.

Что должны знать и уметь сотрудники Marriott? Во-первых, говорить по-английски. Но в Италии невозможно просто уволить работника за незнание языка: его защищает закон. Выход — организовать на рабочих местах курсы английского.

Вторая проблема практически вечная — найти людей, способных работать в сфере обслуживания. Открывая в свое время Rome Marriott Park Hotel, Ди Франко лично изучил около 900 резюме: «Отбирал сначала по фото — фотография очень много значит». А вот опыт работы в гостиницах не так важен. У половины кандидатов его не было, но они смогли доказать, что хотят работать в Marriott.

— Хамство, нелюбезность? — переспрашивает генеральный директор Института туризма города Таормина Л. Наполи, словно слышит эти слова впервые. — Что вы, у нас такой проблемы нет. Итальянцы, особенно сицилийцы, очень открыты. Они не просто стараются быть вежливыми — людям нравится общаться, они так развлекаются. — Тогда, может, проблема с персоналом в Италии в том, что люди расслаблены и медленно работают? — Да, — соглашается Луиджи.

Ну, если итальянцев невозможно приучить работать быстро, может, тогда лучше расслабиться и получать удовольствие вместе с ними? Нет, в итальянских Marriott иначе смотрят на эту проблему.

Я встречался с менеджерами других сетей, и все они считают, что отличие между нашими компаниями именно в тренингах», — говорит Ди Франко.

Система обучения в Marriott включает несколько направлений. Первое — вводное занятие для новых сотрудников, на это уходит три дня. Людей знакомят с компанией и ее историей, основами корпоративной культуры, с техникой безопасности и т.п. Кроме того, в течение первых трех месяцев проводится программа адаптации новичков.

Во-вторых, сотрудников постоянно учат на рабочих местах. Тем, кто занят непосредственно обслуживанием гостей, преподают технологии работы в сфере гостеприимства, стресс-менеджмент, телефонный этикет и т.д. А менеджеры обучаются основам управления. Например, сертифицированные тренеры Marriott проводят тренинг «Семь навыков высокоэффективных людей» по Стивену Кови.

Программы обучения являются стандартными, хотя и не жесткими — каждый франчайзи может их адаптировать и добавлять что-то свое. Помимо обучения у сотрудников Marriott есть еще один важный

стандарт — маленькая книжечка с девизами. Это правила поведения по отношению к гостям и отелю, разработанные в штаб-квартире. Девизы меняются каждый день, и всего их 20 — по одному на каждый рабочий день месяца.

В Милане директор Marriott Milan С. Альба достал из кармана книжечку: «Сегодняшний девиз «Я с гордостью представляю отель Marriott». По такому же девизу в этот день живут сотрудники всех отелей Marriott в мире». Лозунги для других дней звучат не менее пафосно: «Я радушно встречаю каждого клиента», «Я умею работать в команде» и т.п. Каждый день в отелях Marriott начинается с 15-минутного собрания, где сотрудникам напоминают девиз дня, а по уик-эндам проводится разбор прошедшей недели.

Обычно персонал относится к подобным лозунгам скептически. Но, как уверяют менеджеры Marriott, со временем жизнь по девизу входит в привычку. В. Котлярова из московского Grand Hotel Marriott поясняет: «Девизы дня — это не просто лозунг. Мы разъясняем, что они обозначают и как их выполнять. Например, девиз «Я предугадываю желания гостя» означает, что сотрудник должен обращать особое внимание на настроение гостя, слушать его».

Возможно, благодаря такой атмосфере шеф-повар Marriott Milan К. Сфиллер тоже нам «с гордостью представлял» рецепт своего фирменного десерта «Ягодная симфония». А метрдотель не ходил, а словно парил над столами и явно получал удовольствие от своего «полета» не меньшее, чем гости от сервиса.

Гостеприимство — бизнес стрессовый: там, где речь идет об услугах, всегда возникают и проблемы с клиентами. Чтобы решать их оперативно, в Marriott существует дьюти-менеджер — дежурный. А в особых случаях сотрудники звонят прямо директору.

«Мой сотовый включен даже ночью», — признается Альба. И вспоминает, как однажды ему позвонил новый сотрудник с ресепшн. В два часа ночи к нему подошел подвыпивший гость и потребовал проститутку. Парень растерялся, а разгоряченный клиент стал осыпать его оскорблениями. «Тогда я по телефону сказал этому гостю, что мы уже приготовили ему такси и выписали счет, он должен уехать в другой отель, — вспоминает директор. — Через пять минут клиент остыл, перезвонил и сказал, что хочет остаться».

Чтобы умело действовать в сложных ситуациях, в Marriott существует своя технология работы с жалобами. Алгоритм простой и легко запоминается, он называется LEARN: Listen (выслушай), Empathize (сочувствуй), Apologize (извинись), React (предложи решение проблемы) и, наконец, Notify (сообщи о решении). Даже если жалоба необос-

нована, сотрудник все равно должен выслушать гостя, извиниться и вежливо разъяснить ситуацию. Скажем, если человеку не нравится музыка, которая звучит в холле, с ним можно это обсудить, но это не значит, что ее будут менять.

У сотрудников Marriott есть полномочия решать ряд проблем самостоятельно. Так, если электронный ключ не открывает дверь, в результате чего уставший гость вынужден снова спускаться на ресепшн, то сотрудник отеля может по личной инициативе компенсировать гостю негативные эмоции — положить в его комнату сладости или пригласить на бесплатный аперитив. Размер компенсации обычно невелик — не более 30 евро.

У директора полномочий, естественно, больше. Ди Франко вспомнил случай, когда в отель приехал человек, чей багаж потеряла авиакомпания. Клиент был очень раздражен и потребовал, чтобы отель предоставил ему предметы первой необходимости. «Мы взяли эти расходы на себя, хотя ни в чем не были виноваты», — говорит Исидоро. А вообще, директор может сделать пребывание гостя в отеле бесплатным, если, конечно, сочтет проблему достаточно серьезной.

Как водится, навыки сотрудников Marriott в решении проблем ценят не только гости, но и другие отели. Их охотно приглашают на более высокие позиции: например, горничную могут взять супервайзером. Правда, с уходом люди утрачивают свой законный бонус — возможность отдыхать в отелях Marriott по всему миру, платя специальную цену (например, номер стоимостью 350 евро сотрудник может снять за 50—70 евро). Впрочем, они наверняка получают в других компаниях не менее выгодные условия — в подобных программах лояльности для работников сеть Marriott неодинок.

Вопросы к ситуации 2

1. Почему контроль качества в сетевых компаниях оказывается особенно сложным?
2. Каким образом система обучения персонала может влиять на качество обслуживания клиентов? Постройте цепочку, стартовой точкой которой является «программа обучения персонала», а финальной — «удовлетворенный клиент».
3. Установите точки контакта при оказании гостиничной услуги и укажите, в чем может состоять проблема качественного обслуживания в каждой из них.
4. Какие особые приемы используются в гостиничной сети Marriott для обеспечения качественного обслуживания?

Темы для рефератов и докладов

1. Проблема качества в маркетинге услуг: природа возникновения и пути преодоления.
2. Конкурентоспособность и качество услуги: точки соприкосновения.
3. Удовлетворенность потребителя и качество услуг: взаимосвязь понятий.
4. Критерии и показатели качества сервиса: анализ основных подходов.
5. Использование бенчмаркинга в практике российских компаний.
6. Технологии создания службы качества на сервисном предприятии.
7. Организация, ориентированная на качественное обслуживание клиента (на примере конкретной российской компании).
8. Управление качеством в организации сферы услуг: планирование, организация, контроль, развитие.
9. Роль отдела маркетинга в обеспечении качества сервисной организации.
10. Управление качеством и жизненный цикл услуги.
11. Использование стандартов обслуживания для повышения качества в сфере услуг: достоинства и недостатки.

Тесты

1. Какое из приведенных определений качества услуги, на ваш взгляд, наиболее точное?
 - а) число дефектов или ошибок, приходящихся на единицу услуги;
 - б) соответствие услуг существующим стандартам;
 - в) свойства и особенности услуги, которые вызывают удовлетворенность потребителя, и отсутствие недостатков услуги.
2. Что понимается под техническим качеством услуги?
 - а) процесс предоставления услуги;
 - б) персонал;
 - в) то, что осталось у клиента после получения услуги;
 - г) этический аспект ответственности фирмы перед клиентом.
3. Что понимается под социальным качеством услуги?
 - а) процесс предоставления услуги;
 - б) персонал;
 - в) то, что осталось у клиента после получения услуги;
 - г) этический аспект ответственности фирмы перед клиентом.

4. Какой из факторов пятиступенчатой модели SERVQUAL отражает способность выполнить услугу точно и основательно?
 - а) материальность;
 - б) надежность;
 - в) отзывчивость;
 - г) убежденность;
 - д) сочувствие.
5. Какой из факторов пятиступенчатой модели SERVQUAL включает в себя персонал, оборудование, информационные материалы?
 - а) материальность;
 - б) надежность;
 - в) отзывчивость;
 - г) убежденность;
 - д) сочувствие.
6. Согласны ли вы с утверждением, что техническое качество услуги всегда может улучшить впечатление от функционального качества?
 - а) да;
 - б) нет.
7. Желаемый уровень обслуживания — это:
 - а) тот, который потребители рассчитывают получить;
 - б) определенный «порог» ожиданий потребителей;
 - в) нет правильных вариантов.
8. Предсказанный уровень обслуживания — это:
 - а) тот, который потребители рассчитывают получить;
 - б) определенный «порог» ожиданий потребителей;
 - в) нет правильных вариантов.
9. Верно ли утверждение, что воспринимаемое качество услуги формируется у потребителя еще до момента сервисного контакта?
 - а) верно;
 - б) неверно.
10. Ожидаемое качество оценивается после того как процесс оказания услуги завершен. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
11. Фактор надежности при оказании услуги заключается в том, что услуга должна быть оказана точно в срок и в соответствии со стандартами и обещаниями. Это утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.

12. Фактор отзывчивости при оказании услуги заключается в том, что услуга должна быть оказана быстро и индивидуально. Это утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
13. Фактор убедительности при оказании услуги заключается в том, что услуга должна сопровождена достаточным количеством материальных компонентов. Это утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
14. Использование стандарта обслуживания вызвано следующей причиной (укажите главную):
 - а) несовершенством процесса оказания услуги;
 - б) изменчивостью качества услуги;
 - в) зависимостью процесса оказания услуги от персонала;
 - г) стремлением оптимизировать процесс обслуживания;
 - д) отсутствием материальной компоненты.
15. Зона толерантности образуется между следующими уровнями обслуживания:
 - а) между адекватным и предсказанным;
 - б) между предсказанным и желаемым;
 - в) между желаемым и адекватным.
16. Изменчивость качества услуги приводит к тому, что в спросе на услугу возникают периоды пика и спада. Это утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
17. Какая информация является основой расчета индекса удовлетворенности потребителей?
 - а) отчеты отдела продаж;
 - б) опросы контактного персонала;
 - в) личные интервью с потребителями услуги;
 - г) результаты наблюдения независимого эксперта за процессом оказания услуги.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
2. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д.Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. *Боярский А.* Имя его неизвестно // Карьера. 2005. № 12.
2. *Ветитнев А., Волюнец Е.* Изучение влияния корпоративного имиджа на удовлетворенность отдыхающих качеством санаторно-курортных услуг // Маркетинг услуг. 2007. № 3.
3. *Гренроос К.* Маркетинг услуг: случай отсутствующего товара // Менеджмент дайджест. 2004. № 5.
4. *Канг Д.Д., Джеймс Д.* Критерии качества обслуживания: анализ модели качества обслуживания Гренрооса // Менеджмент дайджест. 2005. № 2.
5. *Куликова З.* Обзор методик исследования удовлетворенности // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 1.
6. *Кутын В.* Новый стандарт качества банковского обслуживания. Методика NPS // Маркетинг услуг. 2008. № 1.
7. *Пономарева Т.А.* Использование технологий бенчмаркинга для улучшения качества услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 5.
8. *Пономарева Т.А., Супрягина М.С.* Качество услуг: качественные параметры оценки // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 1.
9. *Рамкулова Е.* Качество дополнительных образовательных услуг // Маркетинг услуг. 2008. № 1.
10. *Свенссон Г.* Качество интерактивного обслуживания: эмпирические наблюдения и модели // Менеджмент дайджест. 2005. № 2.
11. *Семова Т.* Хорошо ли клиенту? (Маркетинговое исследование, анализ лояльности и удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в филиальной сети банка) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 4.

8.5. СУЩНОСТЬ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Принципы современного сервиса. Правила организации современного сервиса.

Трактовка сервиса в широком смысле в индустрии услуг.

Сервисное обслуживание.

Сущность сервисных услуг. Уровни товара и сервисный компонент.

Задачи системы обслуживания потребителей. Функции сервиса.

Классификация сервисных услуг. Основные направления предпродажных и послепродажных услуг.

Основы эффективного сервиса.

Организационные формы сервисного обслуживания.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что такое сервис и какие существуют подходы к его пониманию?
2. Какие существуют формы организации сервисного обслуживания?
3. Какие законодательные нормы существуют для регулирования сервисного обслуживания?
4. Какими факторами определяется повышение роли и значимости сервисного обслуживания?
5. Пожизненная гарантия на товар или услугу: плюсы и минусы, выгоды и риски.
6. Какое место занимает сервисное обслуживание в обеспечении конкурентоспособности организации?
7. Что понимается под интегрированными сервисными компаниями?
8. Какие требования предъявляют сервисные услуги к личности специалиста, их оказывающего?
9. Какова роль сервисного сопровождения продукции в обеспечении конкурентоспособности фирмы?

Практические задания

1. Покажите, какие конкретные предпродажные и послепродажные услуги могут оказывать продовольственный магазин, магазин сложной бытовой техники, парфюмерный магазин.
2. Объясните на примерах, к каким последствиям может привести отсутствие предложения качественного послепродажного сервиса.
3. Используя трехступенчатую модель товара и пятиступенчатую модель услуги, спроектируйте различные уровни товара и услуги, показав при этом роль сервисных услуг.

Статьи для анализа

1. *Воронов В.* Маркетинг систем денежных переводов // Маркетинг. 2007. № 6.
2. *Кулибанова В.* О формировании ценности продукции предприятий-изготовителей сложной техники // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия Экономика. 2006. № 4.
3. *Кулибанова В.* Об уточнении некоторых понятий сферы сервиса промышленного предприятия // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия Экономика. 2006. № 2.

Творческие задания

1. Найдите в литературе примеры и проанализируйте процесс выделения собственных сервисных структур из состава компаний, функционирующих на промышленных рынках. Объясните, в чем вы видите преимущества такого процесса.
2. Спроектируйте сервисную службу для производственной компании, а также для сервисной компании на потребительском рынке. Опишите структуру, функции, необходимый штат сотрудников.

Конкретная ситуация

Авиация переживает новые времена*

Под прессингом цен на топливо авиаиндустрия начинает проявлять давно дремавшую креативность. Диктат нефтяной иглы авиаторы хотят одолеть с помощью миллиардов мобильных телефонов, миллионов частных самолетов и тысяч гигантских зон дьюти-фри.

«Две тысячи тридцатый год. Российские самолетостроители сравнялись по количеству выпускаемых машин с Boeing и Airbus. Цена на баррель нефти достигла 2 тыс. дол. Крупнейшие производители авиадвигателей сконструировали движки, работающие на альтернативных видах топлива: сжиженном газе, рапсовом масле и водороде. Большинство авиакомпаний предлагают на борту питание по меню. Самолеты похожи на летающие супермаркеты, где можно купить некрупные товары и получить срочные услуги: постричься, сделать маникюр и педикюр, в солярии полежать, фитнесом позаниматься — даже в эконом-классе... Это все мои предположения, если нравится, «затвердим» их у моего шефа. Без проблем», — заявил Виталий, пиарщик одной из российских авиакомпаний. На следующий день он был лаконичен: «Шеф отказывается прогнозировать будущее в нашей индустрии дальше, чем до сентября. Баррель скачет так, что не до прогнозов».

Не до фантазий. Пару месяцев назад Международная ассоциация авиатранспорта (IATA) изменила свой ранее благоприятный прогноз на 2008 г. для авиаиндустрии в худшую сторону: в зависимости от колебаний цены на топливо аэробизнес закончит год с убытками на сумму от 2,3 млрд дол. до 6,1 млрд дол. Глава IATA Джованни Бизиньяни признает: «Ситуация в авиации сложилась отчаянная». Львиную долю убытков понесет Северная Америка с ее густой сетью коротких рейсов, тран-

* Подготовлено по статье: Черников Д. Атлант расправил крылья // Секрет фирмы. 2008. № 34.

жирующих топливо. Между тем в 2008 г. траты на горючее составят 34% эксплуатационных расходов авиабизнеса (в 2002-м показатель составлял 13%). Неудивительно, что только в первом полугодии 2008-го энергопитание оказалась не по карману 24 фирмам, вызвав волну банкротств на рынке. Сегодня авиакомпании в основном «проедают» заработанное в 2003—2005 годах, когда конъюнктура к ним благоволила. Эффективность потребления топлива индустрией (количество горючего, расходуемого на перевозку одного пассажира) за последние шесть лет выросла на 19%, и этот резерв исчерпан, предупреждает Бизиньяни.

Какой будет индустрия пассажирских авиаперевозок через 10—20 лет? Деятели отрасли уверены: через пару десятилетий она может измениться до неузнаваемости и создать совершенно новый тип пассажира.

«Между 1960 и 1970 годами международное воздушное движение в мире, измеренное в пассажиро-километрах, увеличилось в четыре раза. В следующее десятилетие оно почти утроилось, в 1980-х удвоилось и между 1990 и 2000 годами удвоилось снова, — говорит Р. Дэвис, куратор отдела транспорта Национального музея авиации и аэронавтики США при Смитсоновском институте. — Шанхай строит аэропорт с пропускной способностью 60 млн пассажиров в год. С такими масштабами мы не можем позволить себе самолеты-малолитражки». По мнению Дэвиса, будущее перелетов между мегаполисами-хабами — за лайнерами на 650—700 мест, способными снять проблему небесных пробок, а заодно и удешевить полет. «Три таких судна уже с октября прошлого года курсируют между Сиднеем и Сингапуром, — говорит И. Гутлин, вице-президент по странам Восточной и Центральной Европы авиасофтверной компании SITA. — Билеты пока дорогие. Но это временно, вследствие новизны опыта и отсутствия конкуренции.

Duty-free — место, где люди обычно маются от безделья. Действительно, чем там заняться? Посидеть в кафе в ожидании рейса или купить дешевое спиртное? А может быть, сделать хирургическую операцию? Прямо в аэропорту Мюнхена расположена клиника с двумя операционными, куда едут лечиться люди со всей Европы. Пациенты практически не выходят в город. Они ложатся на операцию, проходят реабилитационный курс и улетают к себе домой. «Очень экономично», — восторгается Недорослев.

В свое время он «по личной просьбе министра транспорта» работал заместителем директора Шереметьева и понял, что не авиаперевозчики должны платить аэропорту за сервис, а наоборот. «Сегодня лучшие аэропорты до 80% прибыли получают от неавиационной деятельности. То есть от магазинов, стоматологий, соляриев и других бизнесов, расположенных на их территории, — отмечает Недорослев. —

Поэтому, например, если компания привозит аэропорту более 10 млн клиентов в год, то должна что-то с этого получать». Действительно, при нынешних условиях регистрации аэропорт получает в свое распоряжение как минимум на час крайне выгодных клиентов: исследования показывают, что средние доходы пассажиров в три—пять раз выше, чем у жителей прилегающих к аэропорту территорий. «Глава консорциума Fraport, управляющего, в частности, огромным Франкфуртским аэропортом, как-то сказал мне: «Не повторяйте наших ошибок. Мы думали, что аэропорт — это аэродром, а оказалось, это супермаркет со взлетной полосой». Кстати, кто строил Шереметьево к Олимпиаде? Ганноверская компания. И поэтому там также мало места для бизнеса, как в старых немецких аэропортах», — комментирует Недорослев.

Однажды в Сингапуре Сергей повстречал в ночном баре старого знакомого. Зашла речь о друзьях. «Ты знаешь, а друзей у меня и нет», — грустно заметил собеседник. Оказалось, что, живя в перелетах последние 20 лет, он не ночует в одном городе более двух ночей кряду. На приятелей времени вообще не остается. «Таким людям незачем выбираться в город, для них аэропорт — дом. Я уверен, что жилье на территории аэропорта будет пользоваться колоссальным спросом, — предполагает Сергей. — Можно сделать целую зону еще до паспортного контроля. И я предлагал такой проект в Шереметьеве — с жильем, гостиницами, офисными центрами, боулингами, стриптиз-барами. То есть прилетает человек, живет, отдыхает... Когда меня ведут по узким улочкам старых европейских городов, чтобы показать какой-то знаменитый булыжник XV века, я засыпаю на ходу. Мне это краеведение неинтересно».

«Если после кризиса 2001 г. я думал, что в авиации нет ИТ-проектов, а есть только бизнес-проекты, то теперь мне кажется ровно наоборот. Авиация — это сплошные ИТ, а не бизнес», — заявил П. Коби, СЮ British Airways, на прошедшем в июне в Брюсселе саммите ИТ-индустрии в авиации. Айтишники, стараясь главным образом упростить процесс и сократить период от покупки билета до пристегивания ремня, действуют, пожалуй, даже во вред бизнесу аэропортов. «Пассажир уже сейчас стремительно оцифровывается, — говорит Джим Питерс, СЮ фирмы SITA. — И главным оружием цифровых путешественников станет мобильный. С его помощью можно будет получать и предъявлять электронные паспорт и визу, оплачивать билет и другие сервисы, регистрироваться на рейс, узнавать изменения в расписании и порядок прохода на посадку. Я уж не говорю об услугах связи и Интернета через мобильный на борту. Наша компания делает ставку на эти сервисы, и почти все из них уже работают, правда, скорее в тестовом режиме. Например, в Осло, Мюнхене или Гонконге. На самолетах Air France».

По данным за 2007 год, 21% пассажиров забронировали электронный билет по сотовому телефону, 1% прошел «мобильную» регистрацию.

Вопросы к ситуации

1. Какие дополнительные услуги могут сопутствовать услуге авиаперевозок?
2. В чем преимущества и в чем недостатки расширения спектра дополнительных услуг для сервисных компаний, для потребителей?
3. Какие еще дополнительные услуги вы можете предложить для этого вида деятельности?
4. Как меняются факторы внешней среды для компании-авиаперевозчиков и для компаний, оказывающих обслуживание на земле?

Темы для докладов и рефератов

1. Информационное сопровождение продукции.
2. Опыт и проблемы организации фирменного сервиса.
3. Особенности организации сервисного обслуживания на корпоративном и потребительском рынках.
4. Роль сервиса в формировании ценности товара для потребителя.
5. Внутренний рынок сервисных услуг: формирование, субъекты, интересы участников.

Тесты

1. Верно ли утверждение, что сервис в узком смысле слова представляет собой всю совокупность отраслей сферы услуг?
 - а) верно;
 - б) неверно.
2. Предпродажный сервис может быть гарантийным и послегарантийным. Утверждение:
 - а) верно;
 - б) неверно.
3. Осуществление сервиса связано (укажите все возможные варианты ответа):
 - а) с подкреплением товара;
 - б) с высокой ценой товара;
 - в) со стимулированием сбыта;
 - г) все ответы правильны;
 - д) правильных ответов нет.

4. Гарантия служит для:
 - а) защиты продавца;
 - б) защиты покупателя;
 - в) конкурентной дифференциации товара;
 - г) все ответы правильны;
 - д) нет правильных ответов.
5. Верно ли, что наличие сервисной компоненты в товарном предложении позволяет при прочих равных условиях назначать более высокие, чем у конкурентов цены?
 - а) верно;
 - б) неверно.
6. Послепродажное обслуживание может быть:
 - а) источником прямой прибыли;
 - б) катализатором установления партнерских отношений между клиентами;
 - в) условием роста продаж;
 - г) все ответы правильны;
 - д) нет правильных ответов.
7. Планирование политики сервиса должно осуществляться:
 - а) параллельно с разработкой товаров в реальном исполнении;
 - б) после внедрения товара на рынок;
 - в) до разработки товара в реальном исполнении;
 - г) все ответы правильны;
 - д) нет правильных ответов.
8. Верно ли, что сервисная компонента появляется на втором уровне товара?
 - а) верно;
 - б) неверно.
9. Конкуренция по-новому — это:
 - а) выведение на рынок технически усовершенствованных товаров через небольшие промежутки времени;
 - б) конкуренция в сфере того, чем дополнительно снабдили свою продукцию производители (услуги, реклама, консультации);
 - в) использование новых каналов сбыта;
 - г) все ответы правильны;
 - д) нет правильных ответов.
10. Акцент на объеме и достаточно высоком уровне качества услуг будет характерен для стратегии:

- а) дифференциации продукции путем концентрации преимущественного внимания обслуживанию;
- б) дифференциации с помощью технологических новшеств;
- в) завоевания рынка путем установления низких цен;
- г) все ответы правильны;
- д) нет правильных ответов.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Кулибанова В.* Маркетинг: сервисная деятельность. СПб.: Питер, 2000.
2. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
3. *Мате Э.* Послепродажное обслуживание : пер. с фр. М. : Прогресс, 1993.
4. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. *Ермолов Ю.* Глобальная связь в любой точке планеты // Мобильные системы. 2008. № 4.
2. *Комаров Н.* Сервис высокотехнологичной бытовой и офисной техники // Маркетинг услуг. 2008. № 1.
3. *Платонова Н., Танеева Е.* Разработка проекта создания зональных сервисных комплексов на основе маркетинговых исследований // Маркетинг услуг. 2006. № 2.
4. *Ретин Д.* Информационный бизнес в регионах: акцент на услугах // Маркетинг услуг. 2005. № 1.
5. *Сизов А.* О внутреннем рынке сервисных услуг // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2004. № 3.
6. *Смирнова Е.* Психология сервиса — новые знания для персонала // Управление персоналом. 2003. № 10.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы				
	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
1	б	в	г	в	б
2	а, д, е	а	в	в	б
3	в	б	б	г	а, в
4	б	а	б	б	г

Номер теста	Номер темы				
	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
5	в	б	е	а	а
6	а, б, в, г, е, ж, и	д	в	б	г
7	в, е, ж	а	е	в	а
8	б, в, ж	б	г	а	б
9	в	а	а	б	б
10	в	г	а	б	б
11	б	г	в	а	
12	б	б	б	б	
13	в	г	а	б	
14	в, д, е	д, в, а, б, г	а	б	
15	а, в, е	б	в	в	
16	г	г	в	б	
17	в		а, г	в	
18	б		а		
19	д, в, б, г, а		в		
20	б				
21	б				
22	г				
23	в				
24	б, в				
25	а				

9.1. ПРОЦЕСС ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГИ

Понятие процесса предоставления услуги. Методы разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца. Анализ бизнес-процесса предоставления услуги. Точки контакта с клиентом.

Материализация в процессе обслуживания. Элементы материальной среды и их роль в позиционировании предприятия сферы услуг и в создании рыночного предложения.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Когда физическое окружение процесса оказания услуги становится особенно важным и эффективным для взаимодействия с клиентом и его максимального удовлетворения?
2. Какие могут возникнуть ошибки при проектировании точек соприкосновения с клиентом?
3. Какие можно предоставлять вещественные доказательства до начала процесса оказания услуги? Приведите примеры.
4. Почему сервисные организации должны внимательно следить за разработками новых технологий?
5. Какие выгоды и проблемы влечет за собой стремление максимизировать автоматизацию процесса обслуживания клиентов?
6. Какова роль сети Internet в современном процессе обслуживания клиентов?
7. Покажите роль каждого сенсорного канала в процессе восприятия процесса обслуживания клиентом. Какими способами и инструментами можно воздействовать на них?
8. Какие мероприятия необходимо осуществить сервисной организации, решившей перейти на автоматизированный способ обслуживания клиентов? (Продемонстрируйте на примере конкретной сервисной компании, например, организацию приема коммунальных платежей через терминал.)

9. Какова роль методов анализа процесса взаимодействия при разработке новых услуг?

Практические задания

1. Вспомните ситуацию, когда вы совершали покупку незнакомой вам ранее услуги. По каким параметрам вы сравнивали провайдеров услуги? (Ответ представьте в виде таблицы сравнения элементов сенсорных каналов восприятия.) Какие параметры оказали наиболее существенное влияние на ваш выбор?
2. Разработайте структурную схему процесса обслуживания какой-либо услуги. Укажите на ней основные точки провалов и точки риска слишком длительного ожидания.

Статьи для анализа

1. *Князев С.* Музыка в торговом зале // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2004. № 3.
2. *Рамазанов И., Николаева М.* Атмосфера магазина и формирующие ее факторы // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 3.

Творческие задания

1. Приходилось ли вам сталкиваться со сбоями в процессе обслуживания? Каковы, по вашему мнению, причины этих сбоев? Разработайте план мероприятий для устранения и предотвращения данных недостатков в работе сервисной компании.
2. Используя таблицу сравнения элементов сенсорных каналов восприятия, разработайте параметры материальной среды какой-либо сервисной организации.
3. В статье Т. Филимоновой «Конструктор для гурмана» (Секрет фирмы. 2008. № 34) описан следующий подход к организации не совсем традиционного ресторанного обслуживания.
Владельцы ресторана Geschmackslabor решили не гадать о вкусах посетителей, а предложить им самим готовить блюда. Ресторан работает по принципу «вкусовой лаборатории». Клиент самостоятельно конструирует вкус подаваемого блюда. В центре зала Geschmackslabor многолюдно. Над барной стойкой висит доска, где мелом начерчены химические формулы. Зал и в самом деле похож не на ресторан, а на лабораторию, где создают «вкус». К. Сотюрк, управляющий рестораном Geschmackslabor в немецком Бремерхафене, решил: зачем действовать вслепую, ведь клиент может сам

приготовить еду, которая ему точно понравится. Так родилась концепция вкусовых масел. Вкусовое масло — это оливковое масло с ароматизаторами, например со вкусом кофе, розмарина, папайи, всего около 20 разновидностей. Посетитель заказывает какое-то блюдо — допустим, мясную пиццу. Пока повар ее готовит, официант предлагает клиенту масла, которые подойдут к блюду. Но если тот захочет добавить в пиццу кофейный вкус, возражать не станет. Все масла разлиты в колбочки емкостью 100 мл; каждая стоит около 5 евро. Как правило, посетители заказывают не более трех различных вкусов. О доходах ресторана-лаборатории управляющий предпочитает не распространяться, сообщая лишь, что такая концепция обеспечивает плотный поток посетителей и пустых столиков почти не бывает.

Предложите вариант «Конструктора для гурмана», который был бы востребован в вашем городе.

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Плюшевый тамагочи*

Вместо того чтобы покупать готовые игрушки, можно создать собственного плюшевого медвежонка и даже вложить в него сердце. «Сделанная своими руками игрушка вызывает более сильную привязанность у ребенка», — считает Р. Минченков, создатель мастерских-магазинов «Собери друзей».

Особенность созданного Минченковым формата в том, что ребенок не просто активно участвует в выборе «комплектации» будущего плюшевого зверя, но фактически дает ему жизнь.

Первоначальные инвестиции составили не более 30 тыс. дол. Примерно треть ушла на набивочную машину, остальные 20 тыс. дол. были потрачены на оборудование торговых точек, программное обеспечение и организацию производства «шкурки».

Каждая торговая точка «Собери друзей» — это настоящая мастерская, где игрушки не продаются, а создаются. Сначала ребенок выбирает «шкурку» для игрушки, которая у него на глазах набивается плюшем при помощи набивочной машины. Затем в лапу игрушки вставляется микро-чип, обеспечивающий связь зверя с компьютером. В процессе «рождения» плюшевый зверь разговаривает с ребенком через экран компьютера, предлагая ему выбрать для него имя и не забывая спросить, как зовут самого

* Подготовлено по статье: Джмухадзе А. Плюшевый тамагочи // Секрет фирмы. 2008. № 14.

ребенка. Все эти данные заносятся в память для последующих «бесед» ребенка с игрушкой при помощи голосового устройства. Заканчивается «рождение» тем, что ребенок вкладывает в зверя «сердце» (голосовое устройство) и подбирает одежду и разнообразные аксессуары. Основная аудитория — дети от 4 до 12 лет. Они уходят из магазина с новым «другом», у которого даже есть свидетельство о рождении и сертификат.

Себестоимость зверюшки невысока — 130 руб., розничная цена зависит от точки продажи и может колебаться от 550 до 1 тыс. руб. В Южно-Сахалинске, где игрушки «Собери друзей» распространяются по франшизе, их стоимость 750 руб., в Москве — 600 руб. «Мы устраиваем разнообразные акции: на театрализованных представлениях с «друзьями» можно отметить день рождения зверя или поиграть с владельцами других животных», — рассказывает Роман. По оценкам Минченкова, минимальная по площади точка (10–15 кв. м) приносит от 2 тыс. дол. чистой прибыли в месяц. Пока у Романа есть небольшой магазин в московском районе Жулебино, компания ведет переговоры с сетью «Детский мир» об открытии нескольких «мастерских» на ее территории.

Сейчас у «Собери друзей» есть франчайзи в Южно-Сахалинске и Владивостоке. Стоимость франшизы составляет 27 тыс. дол., среднемесячный оборот — 12 тыс. дол. Месячное роялти, которое франчайзи платит компании «Собери друзей» как владельцу авторских прав, составляет от 100 дол. до 500 дол. независимо от объема продаж.

«Собери друзей» открыла на рынке новый сегмент «кастомизированных» и «сгенерированных пользователями» игрушек. В дальнейшем Роман планирует не только делать новые «одежки», но и расширить ассортимент самих зверей и их возможностей.

Вопросы к ситуации 1

1. Опишите структуру рыночного предложения, осуществляемого компанией «Собери друзей».
2. Используя метод диаграммного проектирования, составьте диаграмму процесса обслуживания в мастерской-магазине «Собери друзей».
3. Можно ли предлагать подобные игрушки для иного сегмента покупателей, чем дети от 4 до 12 лет? Каковы будут потенциальные сегменты покупателей и какие игрушки им можно предлагать?

Ситуация 2. Туры быстрого приготовления*

Один из крупнейших российских туроператоров «Натали турс» ввел принципиально новую систему продаж и сократил число партнер-

* Подготовлено по статье: *Карасюк Е.* Туры быстрого приготовления // Секрет фирмы. 2006. № 29.

ских агентств. Продажи туров уподоблены конвейеру, однако оставшиеся агенты не спешат к нему становиться.

«На рынке присутствует огромное количество предложений: в Турции 400 действующих отелей, в Испании — 200. И разобраться в них зачастую тяжело даже профессионалу, — объясняет В. Воробьев, президент компании «Натали турс». — В итоге молодежь попадает в отель к пенсионерам, а пенсионеры получают дискотеку до утра». Полагаться на успешный опыт, по мнению Воробьева, тоже не стоит, даже если менеджер турагентства или сам клиент уже бывали в отеле и остались от него в восторге. Ведь управляющие компании в гостиницах часто меняются — бывает, что и каждый год. А с ними меняются и организация отдыха, и сервис...

Чтобы избежать накладок и сделать для туриста выбор более осознанным, в начале летнего сезона 2006 г. «Натали турс» решилась на маленькую революцию. Менеджеры попробовали отложить каталоги с бесконечными одинаково красочными отелями и взялись продавать линейку «упакованных» туров. Компания не отказалась от традиционной схемы работы, но к концу 2006 г. предполагает довести долю готовых туров в общем числе продаж до 30% (сколько «Натали турс» зарабатывает на новой системе сейчас, в компании не раскрывают).

«Подбор тура начинается с вопроса: чего вы хотите от отдыха?» — объясняет суть революции В. Воробьев. Далее клиент выбирает, например, хочет ли он совместить пляжный отдых с экскурсиями, бурной клубной жизнью, спортивными развлечениями, или главное для него — расслабиться и заняться собой (оздоровительные и SPA-процедуры). В зависимости от этого ему соответственно предлагаются программы по типам «Калейдоскоп», «Зажигай!», «Экшн» и «Релакс». Уже после этого турист определяется со страной отдыха и, наконец, с ценой: «бюджет», «классика» или «респект». В итоге он получает готовую модель тура, в которую укладывается небольшое количество тщательно отобранных гостиниц.

Эффективность принципа «готового турпродукта» он подтверждает, ссылаясь на опыт автопрома. Там производители тоже выпускают модели в базовой комплектации, «заточенные» под некую целевую группу. При этом точно так же покупатели могут за 20—30% от стоимости машины навешать на нее множество дополнительных опций — от сигнализации до подогрева сидений. За счет подобного тюнинга готовые туры по системе «Натали турс» выходят дороже стандартных, но дешевле, чем если бы клиент заказывал дополнительные услуги (экскурсии, вечеринки и прочее) на месте.

«„Натали турс”: новая концепция отдыха», «Отдых без разочарований», «Отдых без проблем заказывали?» — СМИ с такой радостью

подхватили проект готовых туров, что на туристическом рынке даже возникло предположение, будто новая система — ловкий трюк, якобы за «Натали турс» его придумали хитроумные пиарщики. Впрочем, обсуждаемый проект стал не только благодаря оригинальности. Его реклама обошлась «Натали турс» более чем в 3 млн дол. — это вдвое меньше рекламного бюджета Турции на российском рынке, но в четыре раза превышает расходы Туниса и в девять раз — Чехии.

«Если говорить о маркетинговой стратегии „Натали турс“ как о способе продвижения, то здесь все нормально, — полагает председатель Совета директоров компании UTS Group А. Крылов. — Компания завернула туры в другую оболочку и подает их как новый продукт. Другое дело — как строится технология формирования туров внутри самой компании. И здесь она должна идти уже от рынка, а не от своих мечтаний и представлений. Клиент все-таки мыслит прежними категориями. Иными словами, я не чувствую сегментацию, которую задала „Натали“: „У меня дети, и мне все равно где отдыхать“ или „Мне лишь бы была тусовка, и неважно, где зажигать“. Оказывается, важно».

«Большинство сотрудников турфирм воспринимают изменения крайне негативно, — признает Воробьев. — Ну, может, молодежь реагирует нормально. Хотя бывает, что даже молодые девочки и мальчики, уже несколько лет проработавшие в туризме, очень тяжело переучиваются. Мы сами проводили контрольные покупки и часто сталкивались с тем, что даже когда спрашивают наш новый продукт, продавец говорит: „Ой, вы знаете, я еще сам до конца не смог разобраться, может быть, вы каталог посмотрите?“»

Наконец, многие турагентства вообще расценили новую систему как угрозу собственному бизнесу. Ведь если каталоги, пестрящие сотнями отелей, канут в небытие, продавцы-консультанты останутся без работы, поскольку клиенты смогут сами заказывать готовые туры на сайте «Натали турс». Воробьев уверяет, что бояться не стоит. Напротив, линейка готовых туров программирует агентства на профессиональное общение с клиентом. Кроме того, за каждый проданный по новой системе тур они получают в качестве вознаграждения не стандартные 8–10% стоимости поездки, а все 15%. Правда, чтобы внушить все это сотрудникам агентств, их нужно обучать и контролировать. Тратить усилия на второстепенных партнеров, конечно, не хочется. Так новая система продаж турпродукта навела Воробьева на мысль о чистке рядов.

Алгоритм выбора тура по системе «Натали турс» выглядит следующим образом:

1. Программы: «Пляжи мира», «Города и страны», «Морские круизы».

2. Стиль отдыха: «Взрослые и дети», «Релакс», «Калейдоскоп», «Экшн» и др.
3. Страна отдыха.
4. Курорт.
5. Ценовая категория: «Бюджет», «Классика», «Респект».
6. Отель и город вылета.
7. Даты заезда.

Стандартный алгоритм выбора тура

1. Страна отдыха.
2. Курорт.
3. Город вылета.
4. Даты заездов.
5. Ценовой диапазон и категория отеля.

«Натали турс» лидирует на «испанском» рынке и входит в тройку крупнейших операторов по Таиланду и Кипру. Однако добилась она всего этого задолго до появления новой концепции туров. Ввязавшись в дерзкий проект, компания вынуждена бороться с установившейся системой продаж, на ходу перестраивая свои технологии — те самые, которые в прошлом принесли ей успех. Сможет ли «конвейер туров» стать достойной заменой — еще вопрос. Не исключено, что все будет наоборот: революция в «Натали турс» даст фору ее конкурентам, предпочитающим путь скорее эволюционный.

Вопросы к ситуации 2

1. За счет какого приема происходит серьезное воздействие на потребителя при использовании новой системы продаж туров?
2. Составьте перечень сильных и слабых сторон новой системы продажи туров.
3. При каком алгоритме выбора туров больше точек взаимодействия, а персонал получает больше информации о клиенте в каждой точке взаимодействия?

Темы для рефератов и докладов

1. Материальная среда сервисной компании как приманка для клиента.
2. Материальная среда сервисной компании как приманка для персонала.
3. Новые приемы организации процесса обслуживания в сервисных компаниях различных отраслей.
4. Использование запахов в формировании материальной среды.

5. Преимущества и недостатки различных способов анализа процесса обслуживания.
6. Критические события и подходы к их анализу и систематизации.

Тесты

1. Выберите из ниже перечисленных методов те, которые используются для разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца:
 - а) диаграммное проектирование;
 - б) конкурентная карта рынка;
 - в) реинжиниринг;
 - г) элиминирование;
 - д) потребительский сценарий;
 - е) точки соприкосновения.
2. Выберите из ниже перечисленных методов анализа процесса взаимодействия тот, который предполагает визуальное представление и определение задач, связанных с процессом оказания услуги — создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца.
 - а) элиминирование;
 - б) конкурентная карта рынка;
 - в) реинжиниринг;
 - г) диаграммное проектирование;
 - д) потребительский сценарий;
 - е) точки соприкосновения.
3. Выберите из нижеперечисленных методов анализа процесса взаимодействия тот, который предполагает анализ и оптимизацию сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования фирмы посредством маркетинга:
 - а) элиминирование;
 - б) конкурентная карта рынка;
 - в) реинжиниринг;
 - г) диаграммное проектирование;
 - д) потребительский сценарий;
 - е) точки соприкосновения.
4. Какой из нижеперечисленных методов анализа процесса взаимодействия предполагает определение, перечисление и последующий контроль всех моментов, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги?

- а) эллиминирование;
 - б) конкурентная карта рынка;
 - в) реинжиниринг;
 - г) диаграммное проектирование;
 - д) потребительский сценарий;
 - е) точки соприкосновения.
5. С помощью какого канала восприятия материальной среды потребителем воспринимаются такие параметры, как звук, музыка?
- а) осязательного;
 - б) обонятельного;
 - в) визуального;
 - г) слухового.
6. С помощью какого канала восприятия материальной среды потребителем воспринимаются такие параметры, как цвет стен, униформа персонала, внешний вид, интерьер?
- а) осязательного;
 - б) обонятельного;
 - в) визуального;
 - г) слухового.
7. С помощью какого канала восприятия материальной среды потребителем воспринимаются такие параметры, как запах, аромат?
- а) осязательного;
 - б) обонятельного;
 - в) визуального;
 - г) слухового.
8. Верно ли утверждение, что при помощи метода точек соприкосновения можно оказывать определенные управленческие воздействия на персонал организации сферы услуг?
- а) верно;
 - б) неверно;
 - в) верно, если речь идет о контактном персонале.
9. Верно ли, что при создании материальной среды необходимо знать характеристики целевого рынка?
- а) верно;
 - б) неверно.
10. При создании материальной среды необходимо знать как характеристики материальной среды будут воздействовать на персонал фирмы:

- а) верно;
 - б) неверно.
11. Событие может быть отнесено к критическим, если оно:
- а) просто произошло;
 - б) имело особое значение для одной и обеих взаимодействующих сторон;
 - в) привело к конфликту;
 - г) привело к максимально полному удовлетворению от получаемой услуги;
 - д) подходят все варианты;
 - е) не подходит ни один вариант.
12. Достоинством метода анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца «реинжиниринг» является то, что он:
- а) позволяет выявить сильные и слабые аспекты процесса обслуживания;
 - б) способен отражать проблемы лишь видимой части процесса обслуживания;
 - в) стремится охватить и другие отделы фирмы, а не только те, которые имеют непосредственное отношение к обслуживанию и маркетингу.
13. К какому уровню будут отнесены взаимодействия при получении услуги частной клиники?
- а) высокая степень взаимодействия;
 - б) основное внимание уделяется обслуживанию с использованием оборудования;
 - в) основное внимание уделяется контактам с обслуживающим персоналом;
 - г) низкая степень взаимодействия;
 - д) не подходит ни один из вариантов.
14. К какому уровню будут отнесены взаимодействия при получении услуги кабельного телевидения?
- а) высокая степень взаимодействия;
 - б) основное внимание уделяется обслуживанию с использованием оборудования;
 - в) основное внимание уделяется контактам с обслуживающим персоналом;

- г) низкая степень взаимодействия;
 - д) не подходит ни один из вариантов.
15. К какому уровню будут отнесены взаимодействия при получении услуги химчистки?
- а) высокая степень взаимодействия;
 - б) основное внимание уделяется обслуживанию с использованием оборудования;
 - в) основное внимание уделяется контактам с обслуживающим персоналом;
 - г) низкая степень взаимодействия;
 - д) не подходит ни один из вариантов.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
2. *Новаторов Э.* Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1.
3. *Новаторов Э.* Стратегия материализации обслуживания в маркетинге услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 2.
4. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д.Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. *Зиновьева И.* Совершенствование управления торгово-технологическими процессами // Маркетинг услуг. 2006. № 4.
2. *Перекрест В., Рюмин М., Моисеева Н.* Влияние пространственного фактора на поведение потребителей товаров и услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 2.
3. *Смайловская М.* Формирование медицинской услуги как маркетингового продукта // Маркетинг услуг. 2005. № 4.
4. *Черногорцева С., Филонова М.* Маркетинговое исследование «Музыкальное погружение»: сегментация ценностей и потребительских мотивов молодежной аудитории с точки зрения музыкальных предпочтений // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 5.
5. *Юдина Н.* Пять шагов на пути к эволюции // Маркетинг услуг. 2007. № 4.

9.2. ЦЕНА И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА УСЛУГИ

Цена в комплексе маркетинга сервисной организации. Структура цены.

Цели ценовой политики. Ценовые стратегии. Процесс формирования равновесной цены. Степень чувствительности к цене. Расчет цены на услугу.

Методы ценообразования. Ценовые акции. Модификация цен.

Ценовая дискриминация.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы проблемы, связанные с формированием цены на услугу?
2. Какие факторы влияют на ценообразование в сфере услуг?
3. Какие ценовые стратегии наиболее применимы для сервисной организации? Приведите примеры их использования.
4. Как будет меняться цена на услугу в зависимости от стадии ее жизненного цикла?
5. Что понимается под ценовой политикой сервиса?
6. Для каких услуг более всего подходит метод ценообразования «на основе ощущаемой ценности для клиента»?
7. Почему в сфере услуг чаще всего используют дифференцированное ценообразование? Приведите примеры использования такого подхода.
8. Из каких основных компонентов складывается ценовая политика сервисной организации?
9. Будут ли особенности в использовании методов ценообразования для услуги по сравнению с товаром?
10. Каким образом можно влиять на степень чувствительности потребителя к цене на услугу?

Практические задания

1. Используя стратегию дифференциации, разработайте прейскурант цен на услуги салона красоты, автомойки, ресторана.
2. Приведите пример использования стратегии ценовой дискриминации в конкретной сервисной организации.

Статьи для анализа

1. Уолш Дж. Любой продукт может иметь разную цену // Маркетинг. 2007. № 4.

2. *Резбуев Б.* Влияние ценовых репрезентаций на потребительское восприятие // Маркетинг. 2007. № 6; 2008. № 1.

Творческие задания

1. Разработайте систему ценовых скидок и наценок для конкретной услуги.
2. Для конкретного вида услуг разработайте комплекс мероприятий, обеспечивающий использование дифференцированных цен.
3. Разработайте форму и дизайн меню для какого-либо концептуального ресторана. Кратко опишите концепцию ресторана и роль ценовой политики в осуществлении этой концепции.

Конкретная ситуация

Как можно повысить цены*

Несмотря на сложные условия тотальных ценовых войн, некоторые компании все же находят способы поднимать цены. В сентябре 2000 г. студент Д. Сандлер зашел на сайт Amazon.com и увидел, что DVD, который он купил в этом интернет-магазине утром, подешевел на 15 дол. Позже, когда он снова зашел на Amazon.com, то уже возмутился — цена на DVD была по-прежнему высокой. Похожий каскад чувств испытали несколько десятков клиентов Amazon. Как оказалось, цена устанавливалась интернет-магазином произвольно: для каждого уникального посетителя сайта — своя. Уязвленные клиенты направили в Amazon и СМИ возмущенные письма, а спустя несколько дней интернет-магазин Amazon объявил, что прекращает «эксперименты с ценами» и выплатит разницу всем пострадавшим.

Представители других интернет-серверов признались, что используют специальные программы на своих сайтах: в зависимости от ценовых предпочтений клиентов и истории их покупок программа рассчитывает цену на товар. В частности, богатым клиентам предлагались цены более высокие, а любителям скидок и дешевых приобретений — более низкие.

В октябре того же года газета USA Today сообщила, что подобной практики придерживались и некоторые туристические сайты, в частности Travelocity. Если клиент покупал билеты, туры или номера в отелях на сайте в первый раз, то ему предлагалась значительная скидка. Использовалась тактика игрового автомата, который при первом кон-

* Подготовлено по статье: *Царевская О.* Цены верх // Секрет фирмы. 2007. № 21.

такте с игроком выбрасывает джекпот, чтобы заставить его играть снова. Как пояснял тогда представитель компании NCR, поставившей программное обеспечение Travelocity, программа была настроена так, что потом увеличивала цену для данного покупателя, компенсируя скидку, предоставленную в первый раз.

Фокусы иностранных интернет-компаний с ценами объясняются просто — сеть оказалась самым демократичным каналом продаж. Ведь публика там чрезвычайно неоднородна: в одном и том же интернет-магазине совершают покупки люди, принадлежащие разным социальным слоям с разными доходами. Среди клиентов всегда есть те, кто менее чувствителен к цене, готов заплатить за товар больше, чем остальные. «Наши же интернет-компании пока не освоили и более простые и безопасные приемы маркетинга, что уж говорить о кастомизации цен», — говорит президент Next Media Group Т. Бокарев.

Российским законодательством не разрешается устанавливать разные цены на один и тот же товар в зависимости от категории потребителя. «Согласно статье 426 ГК при наличии такой дискриминации любой потребитель может требовать предоставить товар или услугу на недискриминационных условиях», — говорит старший юрист компании «Магистр & партнеры» Г. Осипов. Административный штраф за такое нарушение достигает 200 МРОТ. Тем не менее некоторым компаниям удается устанавливать разные цены на одну и ту же услугу в зависимости от характеристик потребителя. Еще в прошлом году экскурсия в Московский Кремль для российских граждан и для иностранцев стоила по-разному (70 руб. и 300 руб.). В провинциальных гостиницах и музеях до сих пор можно встретить ценовую дискриминацию по гражданству. Иногда развлекательные заведения сегментируют посетителей по гендерному признаку — в зависимости от своей маркетинговой стратегии. Так, в стрип-клубе для женщин «Красная шапочка» представительницы слабого пола заплатят за билет 500 руб., а мужчины — в семь раз больше.

Пять лет назад директор Государственного академического Большого театра А. Иксанов привлек к сотрудничеству консалтинговую компанию McKinsey. Консультанты предложили сделать ценообразование более гибким, в частности, заново сегментировать зал, который разделили на восемь ценовых поясов. Это позволило сохранить «социальные» билеты для малоимущих, зато на самые престижные места цена билета была в 240 раз дороже (тогда билет в первый ряд партера на «Лебединое озеро» стоил 80 дол.). Эта и другие меры позволили ГАБТ пережить полосу кризиса и продолжить финансирование новых постановок.

Примеры дифференциации по социально-демографическим характеристикам можно встретить не только в учреждениях культуры. Даже ритейлеры, например «Седьмой континент», вводят часы скидок для пенсионеров и малоимущих.

Совершить перелет из Москвы в Женеvu и обратно самолетом «Аэрофлота» можно не по двум, как год назад, а по четырем различным тарифам. С 1 мая 2007 г. в первом ряду эконо-класса (там, где больше места для ног) Airbus A320 выделена зона повышенной комфортности «Коммерсант» — это шесть кресел уже не экономического, но еще не бизнес-класса. Разница в цене с базовым эконо-классом превышает 44%. А восемь мест в первом салоне Airbus теперь называются классом «премьер» и стоят на 67% дороже остальных кресел бизнес-класса. Естественно, прирост в цене оправдывается дополнительными благами для пассажиров. «Но вряд ли их создание обходится очень дорого», — предполагает главный редактор журнала «Авиатранспортное обозрение» А. Комаров. Судя по всему, салон не перекраивался, и, стало быть, потерь в общем количестве мест в самолете нет. Капитальные затраты на создание класса «Коммерсант» ушли на занавеску, отделяющую от остальных пассажиров эконо-класса, шесть комплектов металлической посуды, льняные салфетки, пледы и беруши. Остальные привилегии предоставляются по урезанной программе бизнес-класса. Среди них — улучшенное питание и алкоголь, обслуживание в аэропорту, приоритет при посадке и при выгрузке багажа, допустимый бесплатный дополнительный вес багажа. Однако, по данным брокерского дома «Открытие», на сервис на борту (включая питание) приходится всего лишь около 5% общих затрат российских авиакомпаний, а вот на обслуживание самолета в аэропорту приходится 13% всех затрат. Львиную долю (57%) составляют издержки, которые мало зависят от класса обслуживания, — горюче-смазочные материалы и эксплуатационные расходы.

Описываемая сегментация может дать впечатляющий результат. При средней загрузке самолета, рассчитанного на 140 пассажиров, в 70% и при условии, что все билеты выкупались за полную стоимость (без скидок), от рейса Москва—Женева—Москва «Аэрофлот» получит выручку в размере 143,6 тыс. дол. — на 10 тыс. дол. больше, чем при традиционной сегментации пассажиров только на бизнес- и эконо-класс. Несложный расчет показывает, что, предложив 10% своих пассажиров чуть больше комфорта, «Аэрофлот» может увеличить свою выручку почти на 8%.

Низкая чувствительность к ценам и привычка к комфорту состоятельных граждан позволяет компаниям (в основном перевозчикам) предлагать огромный разброс цен фактически на одну и ту же услугу —

перемещение в пространстве. Например, пассажир лайнера Queen Mary II может заплатить за трансатлантический переход 82 тыс. евро, а та же самая услуга для пассажира, согласного на каюту без окон, обойдется в 82 раза дешевле.

Желание увеличивать прибыль за счет продаж более дорогих товаров (с более высокой розничной наценкой) появляется даже у ритейлеров-дискаунтеров, чьи клиенты наиболее чувствительны к повышению цен.

На протяжении 44 лет основным лозунгом мирового лидера розничной торговли Wal-Mart оставался слоган «Всегда низкие цены». Но в 2006 г. компания начала реализовывать стратегию, направленную на привлечение новых, обладающих большей платежеспособностью клиентов. Для этого был расширен ассортимент дорогой продукции и запущена массированная рекламная кампания в средствах массовой информации.

Однако переломить негативную тенденцию последних лет не удалось, объемы продаж в магазинах падали. В итоге в Wal-Mart появилось новое маркетинговое руководство, которое объявило о смене стратегии. Потратившись на исследования, ритейлер узнал, что значительная доля покупателей приходит в Wal-Mart в основном за товарами повседневного спроса, такими, как бумажные полотенца и апельсиновый сок. Они никогда не приобретали более дорогие товары, поскольку магазин никогда точно не знал, что им нужно. Теперь вся ассортиментная политика будет строиться вокруг существующих потребительских групп, которые, по мнению менеджмента, имеют одну общую особенность: они придают значение низким ценам, но все же не хотят покупать дешевку. Например, для них важны бренды, такие как Motorola и Samsung. Мировому гиганту уже удалось улучшить показатели продаж в отделах электроники за счет размещения нескольких брендированных товаров. Но Wal-Mart хочет, чтобы у потребителя при необходимости покупки бытовой техники или товаров для дома возникала мысль об этой компании, а не конкурентах — Best Buy или Home Depot. Сейчас сотни маркетологов и мерчендайзеров Wal-Mart разрабатывают ассортимент более дорогих продуктов для каждого из сегментов аудитории в пяти основных товарных категориях — продукты питания, товары для развлечений, одежда, бытовые товары и медицинская продукция.

Вопросы к ситуации

1. Какие ценовые стратегии описаны в статье?
2. Какие условия необходимы для повышения цены на услугу?

3. Какие опасности таит в себе использование тактики, описанной в кейсе?
4. Каким образом и в какой ситуации компания может использовать ажиотажный спрос для повышения цен на услугу?
5. Как соотносится ценность предложения услуги и цена на нее?

Темы для докладов и рефератов

1. Эффективная ценовая политика сервисной организации (на примере отечественной сервисной организации).
2. Ценовые стратегии для сервисной компании: достоинства, недостатки, условия использования.
3. Принципы и особенности ценообразования в сфере услуг (на примере конкретной отрасли).
4. Ценовая дискриминация в сфере услуг.
5. Использование различных методов ценообразования в сервисных компаниях.
6. Психологическое ценообразование.
7. Система скидок: правила применения и эффективность.

Тесты

1. Какие из нижеперечисленных факторов относятся к внешним факторам ценообразования в сфере услуг?
 - а) цели маркетинга;
 - б) характер рынка и спроса;
 - в) конкуренция;
 - г) издержки производства;
 - д) ценовые стратегии.
2. Методология ценообразования на основе ощущаемой ценности услуги для потребителя предполагает ценовую стратегию:
 - а) низких цен;
 - б) выживания предприятия;
 - в) ценовая дискриминации;
 - г) снятия сливок.
3. Текст рекламного объявления гласит: «Грандиозное снижение цен! С 10 по 20 января в нашем салоне массаж со скидкой 20%!!!». Какой вид скидки здесь используется?
 - а) вводная скидка;
 - б) скидка по объему;
 - в) сезонная скидка;
 - г) временная скидка;

- д) льготная скидка;
 - е) декоративная скидка.
4. Какие из перечисленных методов ценообразования учитывают затраты провайдера услуг?
- а) метод «издержки плюс прибыль»;
 - б) метод ориентации на потребителя;
 - в) метод ориентации на конкурентов;
 - г) метод анализа безубыточности.
5. Метод ценообразования на услуги, предполагающий установление цены, при которой будет достигнут баланс доходов и расходов:
- а) себестоимость плюс надбавка;
 - б) ценообразование на основе ценности товара;
 - в) ценообразование на основе текущих рыночных цен;
 - г) на основе анализа точки безубыточности.
6. Выберите верные утверждения из представленных вариантов сравнения стратегии «издержки +» и «среднерыночная цена»:
- а) если рыночная цена ниже себестоимости, то первая стратегия не предполагает выхода на рынок;
 - б) вторая стратегия более доходна;
 - в) та и другая стратегия используются для минимизации риска убыточного производства и продаж;
 - г) вторая стратегия более надежна.
7. Верно ли утверждение: потребители будут меньше внимания обращать на цену услуги, если у них нет возможности сравнивать ее с потенциальными заменителями?
- а) верно;
 - б) неверно.
8. Достижение какой цели предполагает установление максимально низкой цены:
- а) максимизация прибыли;
 - б) выживание предприятия;
 - в) максимизация объема продаж;
 - г) снятие сливок.
9. Цена на услугу меняется в зависимости от времени года, декады, месяца, времени суток — какая ценовая стратегия используется провайдером:
- а) ценовая дискриминация;
 - б) дифференциация по географическим признакам;

- в) дифференциация по временным признакам;
 - г) стратегия эластичности цен.
10. В чем суть метода ценообразования на услуги — метода «запечатанного конверта»?
- а) сначала определяется средняя себестоимость, а затем начисляется стандартная надбавка;
 - б) конечную цену назначают с учетом оценочного максимума, принимаемого рынком;
 - в) цена устанавливается с учетом среднерыночной цены на услугу, объемов и характера спроса;
 - г) цена устанавливается с учетом имеющейся информации о затратах конкурентов и их ценовой политике.
11. Метод определения цены, при котором наибольшее влияние на конечную цену товара оказывает сложившаяся на рынке конкурентная обстановка — это:
- а) затратный;
 - б) на основе текущих рыночных цен;
 - в) метод, ориентированный на потребителя;
 - г) на основе учета цен конкурентов;
 - д) нет правильных ответов.
12. Установление различных цен на одну и ту же услугу при отсутствии разницы в издержках называется:
- а) скидкой;
 - б) ценовой модификацией;
 - в) ценовой дискриминацией;
 - г) премиальным ценообразованием.
13. Метод установления цены, при котором основным критерием является интегральная полезность товара — это:
- а) затратный;
 - б) установление на основе текущих рыночных цен;
 - в) метод, ориентированный на потребителя;
 - г) на основе учета цен конкурентов;
 - д) нет правильных ответов.
14. Верно ли, что цена может выступать в качестве позиционирующего фактора для предприятий торговли?
- а) верно;
 - б) неверно.
15. «Магический треугольник» ценовой политики включает следующие компоненты:

- а) ценовую стратегию;
 - б) приемлемость цены для потенциальных покупателей;
 - в) соответствие цены расчету затрат;
 - г) выбор метода ценообразования;
 - д) измерение уровня цены;
 - е) уровень цен конкурентов.
16. Верно ли, что имидж компании может выступать фактором модификации цены?
- а) верно;
 - б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия. 4-е изд. : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
2. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. *Ветитнев А., Антощенко Е.* Методы ценообразования и потребительская оценка стоимости санаторно-курортных услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 3.
2. *Воробьева М.* Совершенствование ценовой политики как одного из инструментов маркетинга на пассажирском автомобильном транспорте // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 5.
3. *Длигач А.* Ценовые «войны»: избегать или принимать вызов? // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 3.
4. *Комаристый Е.* Максимизация доходов авиакомпании путем внедрения ценовой дифференциации для различных потребительских сегментов // Маркетинг услуг. 2005. № 2.
5. *Окладников Д.* Ценовая политика фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 4.
6. *Пасура А., Райэлс Л.* Ценообразование в сфере информационно-коммуникационных технологий // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 1.
7. *Рассадин А.* Особенности ценообразования в сфере консалтинговых услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 3.
8. *Резуев Е.* Роль цены в конкурентной борьбе // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 1.

9. *Симонов К.* Ценообразование на экспoуслуги с учетом конкурентной среды выставочного бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 4.
10. *Склярeнко В.* Формирование цены на товары и услуги // Справочник экономиста. 2005. № 12.
11. *Смайловская М.* Особенности сбыта, ценообразования и продвижения в сфере медицинских услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 1.
12. *Уэбстер Ф.* Стратегия ценообразования // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 1.

9.3. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ УСЛУГ

Понятие распределения в маркетинге. Виды систем распределения. Рыночные посредники в индустрии сервиса. Понятие сбытовой политики фирмы.

Природа каналов распределения. Методы и каналы сбыта. Выбор системы сбыта.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие существуют определения канала распределения для услуги?
2. В чем заключаются специфические черты системы распределения услуг по сравнению с системой распределения товаров?
3. Какова роль управления цепочками поставок в процессе сервисного обслуживания?
4. Почему выбор и построение канала распределения является принципиальным по важности решением для фирмы, в том числе и сервисной?
5. Какие ограничения существуют у сервисной компании при организации системы распределения и почему они возникают?
6. Каковы причины и пути преодоления конфликтов среди участников цепочки поставок?
7. Кто может выступать в качестве посредников при оказании услуги?

Практические задания

1. Разработайте варианты организации системы продажи авиационных и железнодорожных билетов.
2. Опишите и предложите пути выхода из конфликтной ситуации, возникшей в системе распределения какой-либо услуги.

3. Приведите примеры, когда продавец товаров может выступать одновременно и как звено канала продаж услуг.

Статья для анализа

Кирюков С.И. Становление и развитие маркетинговой логистики // Вестник СПбГУ. 2006. Сер. 8. Вып. 3.

Творческие задания

1. Предложите альтернативные каналы распределения и продажи услуг для охвата разных групп потребителей следующих услуг: ресторан, авиатранспорт, туризм.
2. Какое из двух помещений выбрать под цветочный салон: на проходной улице, но без парковки и в подвале без окон — или удобное, но дальше от центра? Проанализируйте, как в зависимости от двух вариантов будут меняться расходы на каждый из элементов комплекса маркетинга.

Конкретная ситуация

Источник питания*

Потенциальная емкость московского рынка кейтеринга составляет около 1 млрд дол. в год. Однако уже работающие операторы до сих пор сумели поделить не более 20% этого пирога. Кейтеринговый бизнес уже давно вышел за рамки, установленные правилами перевода английского понятия «cater». Во всем мире это не только доставка блюд и выездной ресторан. Продажа готовой еды «с колес» на массовых мероприятиях, а также обслуживание пассажиров транспортных компаний представляют все больший интерес для индустрии мобильного общепита.

Выездной ресторан остается наиболее прибыльным видом кейтеринга. По данным консалтинговой компании «Технологии роста», его рентабельность — 25—30%. При этом лишь 5% всех клиентов пользуются подобными услугами, тратя на них 58 млн дол. в год. Это вполне закономерно, считает аналитик консалтинговой компании «Амико» А. Лумпов: средний чек 50 дол. при выездном ресторанном обслуживании (фуршеты, банкеты) в восемь—десять раз превышает стоимость обычного обеда в стационарных столовых в бизнес-центрах — на долю последних приходится почти 70% оборота рынка в стоимостном выражении.

* Подготовлено по статье: Царевская О. Источник питания // Секрет фирмы. 2006. № 37.

На рабочий полдень московских фирм сегодня претендует не один десяток кейтеринговых операторов, но 60% рынка делят между собой всего пять компаний: Sodexho, «Мега фудз», «ЛаньЧ», «Бризоль» и «Мастер фуд». Лидерство уже на протяжении 14 лет прочно удерживает французская Sodexho. Вместе со специализирующейся на выездном ресторанном обслуживании Potel & Chabot она пришла в Россию в начале 1990-х вслед за крупнейшими иностранными клиентами, взяв на себя роль фуражира для передовых частей наступающей армии. «Амико» прогнозирует, что по итогам 2006 г. Sodexho будет контролировать 26% московского рынка, потенциальная емкость которого оценивается специалистами той же компании в 1 млрд дол.

Ежегодно в Москве возводится около 1 млн кв. м офисных площадей — больше, чем в любом другом городе Европы. Каждый год появляются предложения офисов для 5 тыс. компаний. Все они — потенциальные клиенты кейтеринговых операторов. Но если сегмент офисов класса А в столице практически заполнен (все имеют собственные предприятия питания), то с центрами класса В и особенно С ситуация совсем иная. Их число в Москве превышает 1,5 тыс., однако в лучшем случае только в 5% организовано питание. Во многом именно благодаря активному вводу в эксплуатацию новых бизнес-центров классов В и С рынок кейтеринга за последние три года в среднем рос на 50—60%. Рост стимулируется и увеличением корпоративных дотаций на обеды сотрудников. Средняя дотация работодателей на обед в московских бизнес-центрах составляет примерно 180—250 руб., на заводах — 100—120 руб.

По признанию игроков традиционного ресторанного сегмента, более высокая рентабельность при коротких сроках окупаемости вложений делает этот бизнес чрезвычайно привлекательным. В частности, «Росинтер ресторантс холдинг» занимается как выездным ресторанным обслуживанием, так и организует питание в офисах и на предприятиях. Сегодня у компании действуют девять точек в различных офисных центрах. Тем не менее, по словам В. Силиной, PR-директора «Ростик групп», кейтеринг является пока лишь дополнительным направлением бизнеса «Росинтер ресторантс».

Подобные проекты не смогут сколько-нибудь существенно повлиять на положение лидеров, уверены старожилы рынка. «Наши бизнесы разительно отличаются. Достаточно посмотреть на динамику меню в ресторанах и корпоративных столовых. Это совершенно другая система организации и затрат», — убеждена Г. Дудрова, PR-менеджер «Содексо ЕвроАзия». Более категоричен Н. Бондаренко: «Рестораны ждет полный провал, если они попытаются войти в нишу корпоративного питания. Для того чтобы здесь зарабатывать, нужно обслуживать несколь-

ко десятков тысяч человек в день». Правда, Бондаренко допускает, что в event catering у ресторанов больше шансов на успех. «Но только не среди клиентов кейтеринговых операторов, — уточняет он, — ведь крупные клиенты предпочитают пользоваться услугами банкетной службы своих постоянных партнеров, предоставляющих более выгодные условия» (табл. 9.1).

Таблица 9.1

**Лидеры рынка кейтеринга
(оценка консалтинговой компании «Амико»)**

Показатель	«Содекс ЕвроАзия»	«Мега фудз»	«ЛаньЧ»	Fusion Management
Характеристика	Российское подразделение международной компании Sodexho Alliance, занимающей второе место в мире среди сервисных компаний в области аутсорсинга, в течение почти 14 лет сохраняет лидерство на московском рынке кейтеринга	В конце 1990-х создавалась как пекарня. Однако позже, после получения крупного заказа на организацию корпоративного питания, сосредоточилась на кейтеринге. Сегодня обслуживание офисных столовых обеспечивает «Мега фудз» 60% оборота	Входит в сервисную компанию «Корпус групп», принадлежащую известному ресторатору Олегу Лобанову. Является единственной кейтеринговой фирмой, разработавшей бренд специально для бизнес-центров («Ланчхолл»)	Компания была образована в 2005 г. путем слияния международного холдинга Fusion Management Inc. с одной из крупнейших на национальном рынке кейтеринговых компаний «Бризоль»
Доля рынка	в 2004 году: 20%, в 2005 году: 23%	в 2004 году: 11%. в 2005 году: 12%	в 2004 году: 8%. в 2005 году: 9%	в 2004 году: 6%. в 2005 году: 7%
Стратегия	Укрепление лидерских позиций путем продажи услуг кейтеринга в пакете с другими сервисами группы	Повышение рентабельности бизнеса за счет использования новых технологий производства, консервативная ценовая политика (компания принципиально не участвует в ценовых войнах)	Фокусируется на бизнес-центрах, полагая, что их доля в доходах от кейтеринга будет ежегодно увеличиваться. Планирует развивать бизнес только в пределах Москвы и Санкт-Петербурга	Стремится к росту за счет диверсификации бизнеса, а также расширения географии продаж
Тактика	Придерживается комплексного подхода: помимо организации питания занимается клинингом, тех-	С целью минимизации рисков и получения дополнительного дохода развивает направления доставки	Выездному сервису (составляющему незначительный процент в обороте) компания предпочи-	Группа развивает сразу несколько кейтеринговых направлений. В частности, имеет специальные

Показатель	«Кодекс ЕвроАзия»	«Мега фудз»	«ЛаньЧ»	Fusion Management
	обслуживанием зданий, предоставляет административные услуги (call-центры, рассылка внутренней корреспонденции и др.). Однако основные доходы получает от организации и обслуживания стационарных столовых в бизнес-центрах и офисах крупных компаний, а также доставки обедов с организацией линии раздачи (проведение банкетов осуществляет только для постоянных клиентов)	готовых блюд и выездного ресторанного обслуживания — 30% и 10% в обороте соответственно	тает обслужива-ние стационарных точек корпоративного питания — на них приходится 41% клиентов. Развивает новый вид услуг, построенный на принципе самообслуживания, — free flow. Организует сопутствующие сервисы — от продуктового вендинга и продажи периодических изданий до заказа цветов	подразделения, обслуживающие основную массу клиентов со средним бюджетом в Москве и Петербурге («Бризоль Advanced»), и компании, работающие исключительно в бизнес-центрах класса А. Также развивает выездное обслуживание (ресторан «Шекспир») и расширяет присутствие в российских регионах. Кроме кейтеринга, компания занимается доверительным управлением гостиницами и пансионатами, а также предоставляет услуги по эксплуатации объектов недвижимости. В стационарных точках питания Fusion Management открывает буфеты, столы заказов.
Проблемы	Недостаточно высокие темпы роста бизнеса из-за низкой корпоративной культуры в российских фирмах, которые, как считают в компании, недооценивают важность организованного питания сотрудников	Особую проблему для компании представляет демпинг конкурентов и рекламных бизнес-ланчей со стороны традиционных ресторанов и кафе, искажающие представления потребителя	Дефицит квалифицированного персонала на рынке труда создает для компании серьезные сложности с подбором сотрудников	Компания отмечает небрежную конкуренцию с использованием пиар-методов, сомнительных с точки зрения деловой этики

Показатель	«Содекс ЕвроАзия»	«Мега фудз»	«ЛаньЧ»	Fusion Management
«о ценах на качественные обеды»				
Результат	Компания обслуживает 5,4 млн человек в год	В год обслуживает около 2,7 млн человек. В настоящее время управляет 51 предприятием общественного питания и увеличивает их количество. Так, недавно компания выиграла тендер на организацию корпоративного питания для МТС	За год обслуживает 1,8 млн человек. В 2006 г. открыта первая корпоративная точка са-мообслуживания под маркой «Ланч-холл»	За год кормит обедуями 1,4 млн человек в 75 точках стационарного обслуживания
Новые цели	Сделать свой бизнес-портфель более сбалансированным за счет увеличения выручки от кейтеринговых направлений, в частности услуг по управлению офисными зданиями.	Развитие региональных проектов, в том числе в Санкт-Петербурге и на Украине. В ближайшее время планирует начать производство готовой продукции и полуфабрикатов для продажи через розничные сети	Разработка и продвижение новых кейтеринговых брендов, расширение услуг в сегменте бизнес-центров путем организации на их территории ресторанов и кофеен	Компания намерена расширить присутствие в Московской области и ряде других регионов

Вопросы к ситуации

1. В чем, по вашему мнению, заключаются основные трудности в организации системы сбыта в кейтеринговом бизнесе?
2. Какие традиционные и новые направления сбыта используются кейтеринговыми компаниями? Какие из этих направлений кажутся вам наиболее перспективными?
3. Какие новые направления организации системы сбыта кейтеринговых и сопутствующих услуг вы могли бы предложить?

Темы для докладов и рефератов

1. Управление цепочками поставок как основа получения прибыли от оказания услуг и сервисного обслуживания.

2. Управление сбытовой сетью сервисной компании (на примере конкретной российской организации).
3. Роль партнерских отношений в системе сбыта сервисной компании.
4. Стратегии взаимодействия с поставщиками.

Тесты

1. Многоуровневые каналы распределения возможны при реализации:
 - а) стандартизованных услуг;
 - б) персонифицированных услуг;
 - в) любых услуг.
2. В чем заключается проблема идентификации при выборе поставщика услуг?
 - а) в том, что услуги разных поставщиков отличаются друг от друга;
 - б) в трудности сравнения между собой услуг разных поставщиков;
 - в) в трудности поиска информации о предложениях разных поставщиков.
3. Что подразумевается под интенсивным методом сбыта услуг?
 - а) подключение провайдером к своей сбытовой деятельности всех возможных агентов и посредников;
 - б) ограниченное количество агентов и посредников при сбыте;
 - в) комплекс маркетинговых мер, направленных провайдерами на определенные группы клиентов;
 - г) комплекс маркетинговых мер, направленных провайдерами на всех клиентов.
4. В чем суть нацеленного метода сбыта услуг?
 - а) подключение провайдером к своей сбытовой деятельности всех возможных агентов и посредников;
 - б) ограниченное количество агентов и посредников при сбыте;
 - в) комплекс маркетинговых мер, направленных провайдерами на определенные группы клиентов;
 - г) комплекс маркетинговых мер, направленных провайдерами на всех клиентов.
5. Верно ли утверждение, что при селективном распределении существует только один посредник.
 - а) верно;
 - б) неверно.

6. В каких сферах услуг вероятнее всего будут заниматься интенсивным распределением?
- а) химчистка;
 - б) ремонт обуви;
 - в) фотопечать;
 - г) консалтинг;
 - д) репетиторство.
7. Длина канала сбыта определяется:
- а) числом промежуточных уровней;
 - б) числом всех участников канала сбыта;
 - в) степенью охвата рынка;
 - г) временем прохождения товара от производителя к потребителю;
 - д) ни один ответ не верен.
8. Верно ли утверждение, что при построении и функционировании канала сбыта фирма пользуется только одним типом торговых посредников?
- а) верно;
 - б) неверно.
9. Сбыт в маркетинге — это:
- а) отношения, существующие на рынке по поводу купли-продажи товаров или услуг;
 - б) совокупность операций, начиная с того момента, как изделие покинуло производственный корпус, и вплоть до передачи товара потребителю;
 - в) общение продавца с покупателем;
 - г) верны все предыдущие ответы.
10. Прибегать к организации собственного канала распределения можно в следующих случаях (укажите все возможные варианты):
- а) количество продаваемого товара достаточно велико;
 - б) при поставках партий товара необходимо использовать большое количество промежуточных складов;
 - в) потребители сконцентрированы на небольшой территории;
 - г) для товара необходимо специальное сервисное обслуживание;
 - д) разница между продажной ценой товара и затратами на его производство невелика;
 - е) в цену нужно оперативно вносить изменения;
 - ж) все варианты;
 - з) ни один из вариантов.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч. Управление каналами дистрибуции. М. : ИД Гребенникова, 2005.
2. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
3. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. Борунова И. Необходимость и проблемы использования маркетинга дилерскими предприятиями России // Маркетинг услуг. 2006. № 4.
2. Заднепровская Е. Демократизация — основная тенденция развития украинских ресторанных сетей // Маркетинг услуг. 2006. № 3.
3. Зиновьева И. Совершенствование управления торгово-технологическими процессами // Маркетинг услуг. 2006. № 4.
4. Князев С. Автосалон как канал продаж услуг автострахования. Методические рекомендации по формированию канала // Маркетинг услуг. 2007. № 2.
5. Платонова Н., Танеева Е. Разработка проекта создания зональных сервисных комплексов на основе маркетинговых исследований // Маркетинг услуг. 2006. № 2.
6. Смайловская М. Особенности сбыта, ценообразования и продвижения в сфере медицинских услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 1.
7. Сухоруков М. Маркетинговые каналы в сфере страхования // Маркетинг услуг. 2005. № 1.
8. Юдина Н. Пять шагов на пути к эволюции // Маркетинг услуг. 2007. № 4.

9.4. ПРОДВИЖЕНИЕ В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГА УСЛУГ

Осуществление коммуникаций на рынке услуг. Примеры реализации удачных коммуникационных кампаний в сервисных организациях. Торговый маркетинг и его роль в продвижении услуг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы роль и значение маркетинговых коммуникаций в маркетинге услуг?

2. Каковы достоинства и недостатки основных средств коммуникации, их носителей для организаций сферы услуг?
3. Охарактеризуйте элементы интерактивных средств маркетинговых коммуникаций, в чем их преимущества и недостатки для продвижения услуг.
4. Какова сравнительная эффективность использования массовых и интерактивных коммуникаций в сфере услуг?
5. Определите оптимальный набор средств маркетинговых коммуникаций в зависимости от конкретно выбранной услуги, выдвигаемой рекламной идеи.
6. Как сочетаются традиции и современность в использовании маркетинговых коммуникаций в сфере услуг?
7. Из каких инструментов состоит комплекс современных маркетинговых коммуникаций для сферы услуг?
8. В чем будут отличия рекламы услуг по сравнению с рекламой товаров?

Практические задания

1. Выберите два печатных рекламных объявления: одно для сервисного обслуживания, а второе — для чистой услуги. Изучив объявления, определите коммерческие предложения, конкурентные преимущества и используемый инструментарий. Каковы различия в рекламных объявлениях? Удалось ли достичь цели рекламирования? Определите, в чем стратегия компании ясно проявляется, а что остается непонятым.
2. Для какой-либо конкретной услуги разработайте макеты следующих интерактивных сообщений: факс, персональное письмо, специальное предложение.
3. Составьте медиа-план для продвижения какой-либо услуги. Определите его бюджет.
4. Разработайте оригинальный макет стенда для проведения торговой презентации конкретной услуги на выставке.

Статьи для анализа

1. *Маслов В.* Нестандартные методы продвижения услуг // Маркетинг услуг. 2008. № 1.
2. *Пармонова Т., Бикулов В.* Составляющие элементы системы маркетинговых коммуникаций // Маркетинг. 2005. № 2.
3. *Товстолюцкая Л.* Два взгляда на стимулирование потребителей // Маркетинг услуг. 2005. № 1.

Творческие задания

1. Разработайте программу мероприятий по использованию средств продвижения в некоммерческой организации сферы услуг.
2. Разработайте мероприятия event-маркетинга для стимулирования сбыта услуг ресторана, салона красоты, боулинга, фитнес-клуба, парикмахерской.
3. В ваше рекламное агентство обратился клиент со следующим вопросом: «Хочу открыть ресторан высокой кухни в крупном городе. Как лучше рекламироваться?» Какие рекомендации вы можете ему дать?
4. Начав с продажи букинистической литературы в Интернете, компания «Старая книга» расширила ассортимент своих услуг за счет работы с VIP-клиентами. Но привлечь новых клиентов в условиях ограниченного маркетингового бюджета оказалось непросто. Компания «Старая книга» возникла как букинистический интернет-магазин. Но сегодня торговля старой литературой приносит компании не больше 40% прибыли. Остальные 60% она получает от оказания других услуг, ориентированных на состоятельных клиентов: обслуживание домашних и офисных библиотек, издание в собственной типографии оригинальных книг в подарочном оформлении, поиск дорогих, эксклюзивных подарков. Примерно 70% потребителей VIP-услуг «Старой книги» — постоянные клиенты, а вот новые приобретаются с большим трудом. «Прорваться» к желанным клиентам топ-менеджерам крупных компаний очень трудно: путь преграждает заслон из секретарей и личных помощников. Реклама в СМИ желаемого результата тоже не приносит. Естественно, «Старая книга» использует и контекстную рекламу в поисковых системах, но лишь 3% из ежедневных 0,5—2 тыс. посетителей сайта становятся ее клиентами. Перед «Старой книгой» встал вопрос: как привлекать новых клиентов, затрачивая на маркетинг не больше 1 тыс. дол. в месяц. Разработайте план коммуникаций, направленный на привлечение новых клиентов и помогите компании ответить на поставленный вопрос.

Задание подготовлено с использованием статьи *Селиванова И.* Новый друг лучше старых книг // Секрет фирмы. 2008. № 28.

Реклама на борту самолета*

Реклама и развлечения в самолетах — перспективное дело, решил Б. Белоцерковский, совладелец игорного холдинга Ritzio Entertainment Group. Однако на борту воздушных судов тесно и без игорного магната.

«На Западе рынок рекламы и развлечений в самолетах уже поделен, и есть несколько крупных агентств, которые этим занимаются. В России это новый вид бизнеса, он еще слабо развит. Компаний, оказывающих комплексные услуги авиаперевозчикам, пока нет, на что мы и делаем ставку», — говорит Л. Витковская, генеральный директор Solyd Ent.

In-Flight Entertainment будет заниматься изданием журналов для пассажиров, размещением рекламы в салонах самолетов, установкой цифровых экранов на борту, в офисах авиакомпаний и на стойках регистрации. «Мы начинаем работать, надеемся получить один—два крупных контракта уже до конца этого года», — рассказывает Витковская.

Однако занять места на борту российских самолетов непросто даже фирме с полным набором услуг. «Я думаю, компании будет очень тяжело войти на рынок», — полагает Л. Клигерман, директор по маркетингу, рекламе и продажам «Трансаэро». Во-первых, один из сегментов — издание бортовых журналов — уже насыщен. Он начал формироваться в 2000 году, и сейчас почти у каждой авиакомпании есть одно или два собственных издания для пассажиров.

«Мы, например, еще с 1995 г. поручили выпуск своего журнала аутсорсинговой компании «Аэрогрупп», которая самостоятельно занимается привлечением рекламодателей», — говорит Клигерман. По данным ИД «СК пресс» (издает «Высокий полет», «Домодедово», Singapore Style), в 2007 г. самолетные издания собрали рекламы на 30—40 млн дол. «В сегменте журналов для авиапассажиров много игроков и высокая конкуренция. Именно поэтому мы делаем ставку на комплексность», — соглашается с коллегой Л. Витковская. В In-Flight Entertainment планируют предлагать каждой авиакомпании сразу и производство журналов, и установку экранов, и привлечение рекламы, и предоставление контента.

Еще одним препятствием для новой компании может стать и то, что не все авиаторы готовы размещать рекламу в салоне самолетов и привлекать для этого сторонние агентства. «Я не знаю случаев, когда авиакомпании нанимали агентства, чтобы размещать рекламу внутри

* Подготовлено по статье: Семеркина Ю. Важная начинка // Секрет фирмы. 2008. № 34.

самолетов», — вспоминает А. Захаренкова, начальник центра общественных связей аэропорта Шереметьево.

«Нам много раз предлагали обклеить рекламой салон самолета, но мы на это не идем. Мы не хотим превращать самолет в почтовый ящик, забитый непонятно чем», — рассуждает Клигерман. Стандартный «салонный» набор от «Трансаэро» — авиажурнал, инструкция по безопасности и гигиенический пакет.

К привередливым клиентам In-Flight Entertainment вроде бы готова: в ее пакете есть еще одна услуга. «В числе наших конкурентных преимуществ — использование новых виртуальных технологий, а именно реклама на экранах в самолетах, офисах продаж. Эта система хороша тем, что все управляется компьютером из единого центра, можно оперативно производить изменения. Компаний, которые специализируются на установке таких экранов на транспорте, сейчас нет», — уверяет Витковская.

На цифровых экранах можно транслировать новости, рекламу, сводки погоды, курсы валют, информацию о пробках, а также видеоклипы и фильмы. Вроде бы кусочек лакомый, спрос на услугу должен быть высоким. «Устанавливать цифровые экраны достаточно трудно, но такая практика используется во всем мире, и я не думаю, что мы столкнемся с особыми сложностями», — продолжает Л. Витковская. В Европе на транспорте (не только воздушном) установлено 280 тыс. экранов, в Америке — больше 500 тыс., в России — всего 9 тыс., причем цифровых из них совсем немного.

«Сейчас мы планируем работать в двух сегментах: в бизнес-классе (индивидуальные DVD-плееры) и эконом-классе (общий экран)», — говорит Л. Витковская.

Правда, и с DVD-плеерами In-Flight опередили. «Трансаэро» с прошлого года предоставляет пассажирам такие проигрыватели с выбором фильмов и музыки: в бизнес-классе — бесплатно, остальным трехчасовая аренда аппарата обходится в 500 руб. «Мы берем в полет DVD-плееры из расчета, что на 200 пассажиров приходится 60 устройств», — подсчитывает Клигерман. Услуга востребована, особенно во время дальних перелетов.

Еще одна свободная ниша, которую может занять In-Flight, — это наполнение цифровых экранов контентом. «В России пока нет компаний, которые качественно оказывают услугу entertainment», — считает Клигерман. За закупку материалов для показа будет отвечать «Море», дистрибьютор контента таких компаний, как «Мост-медиа», Gala Media, Sony BMG.

К 2011 году компания Белоцерковского планирует занять 40% рынка рекламы и развлечений на авиатранспорте, оцениваемого более

чем в 1 млрд руб. И похоже, развлекательная начинка — самый веский аргумент In-Flight Entertainment в борьбе за рекламное пространство на борту самолетов. Правда, вряд ли ее конкурентам будет сложно обзавестись такими же аргументами.

Для справки: 50 тыс. дол. придется потратить авиакомпании, решившей оборудовать салон среднемагистрального самолета индивидуальными жидкокристаллическими экранами по числу посадочных мест. При этом индивидуальный DVD-плеер стоит 300 дол. На рейс из 200 авиапассажиров, как показывают расчеты, в среднем требуется 60 таких устройств и всего 18 тыс. дол.

Вопросы к ситуации

1. Какого вида и набора комплексные услуги по продвижению могут быть предложены авиакомпаниям и наземным службам?
2. Какие товары и услуги могут успешно рекламироваться в салоне самолета и почему?
3. Какими конкурентными преимуществами обладает In-Flight Entertainment, чтобы выйти на рынок и обеспечить определенный объем продаж?

Темы для рефератов и докладов

1. Event-маркетинг: как организовать праздник для своего потребителя.
2. Корпоративные маркетинговые коммуникации (рассмотреть использование PR-технологий в коммуникационной деятельности на примере конкретной российской сервисной компании).
3. Особенности рекламирования в отраслях и сферах деятельности (на примере конкретных услуг и рынков сферы услуг).
4. Комплексный подход к выбору средств маркетинговых коммуникаций для продвижения услуг.
5. Методы оценки эффективности рекламы услуг.

Тесты

1. Любая оплачиваемая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг в основных средствах массовой информации — это:
 - а) реклама;
 - б) стимулирование сбыта;
 - в) связи с общественностью;

- г) личная продажа;
 - д) прямой маркетинг.
2. Верно ли утверждение, что самым эффективным средством продвижения услуг является телевизионная реклама с ее высокой степенью запоминаемости?
- а) верно;
 - б) неверно.
3. Разработку рекламной кампании услуги начинается:
- а) с расчета бюджета рекламной компании;
 - б) с определения источника финансирования рекламной компании;
 - в) с определения целевой аудитории и целей рекламной компании;
 - г) с разработки текста рекламы.
4. «Убеждающая» реклама необходима для достижения следующих целей:
- а) убедить покупать определенную услугу;
 - б) создать имидж компании;
 - в) напомнить покупателям о том, что услуга может понадобиться им в ближайшее время;
 - г) описать предоставляемые услуги.
5. Создание стимулов для потребителей или торговли, которые должны побуждать их к совершению покупки — это:
- а) реклама;
 - б) стимулирование сбыта;
 - в) связи с общественностью;
 - г) личная продажа;
 - д) прямой маркетинг.
6. Расположите последовательно этапы процесса личной продажи:
- а) развитие взаимоотношений с заказчиком;
 - б) переговоры, презентация, демонстрация;
 - в) заключение сделки;
 - г) подготовка предложения;
 - д) договоренность о встрече с потенциальным покупателем.
7. Рекламный слоган — это:
- а) логотип рекламодателя;
 - б) реквизиты рекламодателя;
 - в) главный аргумент рекламного обращения;
 - г) текст рекламного обращения.

8. Какой из перечисленных ниже инструментов продвижения является наиболее подходящим, для обеспечения регулярных повторных покупок услуг:
- а) купоны;
 - б) сэмплинг;
 - в) участие в выставках;
 - г) реклама.
9. Рекламное сообщение должно удовлетворять следующим требованиям:
- а) быть оплаченным заказчиком;
 - б) носить неличностный характер сообщения;
 - в) заключать в себе информацию о конкретной услуге;
 - г) все ответы правильные.
10. Вид продвижения, который предполагает личный контакт продавца с покупателем, взаимодействие, в процессе которого устно представляются потребительские характеристики услуги и принимается совместное решение о возможности / невозможности сделки — это:
- а) реклама;
 - б) стимулирование сбыта;
 - в) связи с общественностью;
 - г) персональная продажа;
 - д) прямой маркетинг.
11. К мероприятиям торгового маркетинга относятся (укажите все возможные мероприятия):
- а) стимулирование торгового аппарата производителя;
 - б) оформление интерьера магазина;
 - в) промоушн мероприятия;
 - г) выкладка товара;
 - д) построение каналов сбыта розничного продавца;
 - е) планирование бюджета маркетинга;
 - ж) все мероприятия можно отнести к мероприятиям торгового маркетинга;
 - з) ни одно из мероприятий нельзя отнести к мероприятиям торгового маркетинга.
12. Самый дорогой элемент коммуникационной политики компании — это:
- а) персональные продажи;
 - б) продвижение;
 - в) прямой маркетинг.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
2. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. *Баева О., Хлебович Д.* Исследование потенциального спроса как элемент разработки стратегии продвижения услуг муниципальных библиотек // Маркетинг услуг. 2005. № 4.
2. *Вапнярская О., Мори П.* Разработка комплекса продвижения банковских услуг для корпоративных клиентов на основе изучения потребителей // Маркетинг услуг. 2006. № 4.
3. *Высоцкая А.* Особенности интернет-сайта поставщика услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 4.
4. *Голубкова Е., Цветкова А.* Использование Интернета в коммуникативной политике медицинского центра // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 1.
5. *Денисова А.* Инновации в рекламе: программа «Контрчек», вывод нового продукта на рынок и продвижение его в торговой сети // Маркетинг услуг. 2008. № 2.
6. *Деркачев О.* Что такое тематические специальные события // Маркетинг услуг. 2007. № 4.
7. *Жабров В.* Каналы продвижения розничных банковских продуктов на российском рынке: современное состояние и перспективы развития // Маркетинг услуг. 2005. № 3.
8. *Матыжев Г.* Печатные СМИ на рынке рекламных услуг: специфика коммуникаций // Маркетинг услуг. 2007. № 1.
9. *Мокров А.* Маркетинг «необыкновенных» услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 2.
10. *Перевезенцева А.* Возможности использования рекламы на мониторах для продвижения банковских услуг // Маркетинг услуг. 2005. № 3.
11. *Рассказов В.* Реклама в интернет-кафе. Новая услуга на рынке рекламы // Маркетинг услуг. 2006. № 4.
12. *Рыжик Н.* Методы психологического влияния рекламы в сфере сервиса // Маркетинг услуг. 2007. № 1.
13. *Сагинова О., Нефедова О.* Как продать образование: восприятие коммуникаций ВУЗа в ситуации принятия решения // Маркетинг услуг. 2005. № 2.

14. Себекина Т., Христофорова И. Роль маркетинговых коммуникаций в продвижении дестинаций // Маркетинг услуг. 2005. № 4.
15. Смайловская М. Особенности сбыта, ценообразования и продвижения в сфере медицинских услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 1.
16. Товстолюцкая Л. Два взгляда на стимулирование потребителей // Маркетинг услуг. 2005. № 1.
17. Цветкова А. Характерные особенности мероприятий по связям с общественностью на рынке медицинских услуг // Маркетинг услуг. 2005. № 1.

9.5. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ В СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Сущность и особенности внутреннего маркетинга. Подходы к определению внутреннего маркетинга. Философия внутреннего маркетинга.

Цель внутреннего маркетинга. Персонал фирмы как главный компонент концепции внутреннего маркетинга. Процесс внутреннего маркетинга. Маркетинговый подход к управлению персоналом.

Четыре ступени внутреннего маркетинга. Деловая оценка персонала.

Служба управления персоналом. Аудит внутреннего маркетинга.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие существуют определения внутреннего маркетинга?
2. Что понимается под «рабочими потребностями персонала»?
3. Что такое «продукт внутреннего маркетинга»?
4. В чем заключаются особенности внутреннего маркетинга по сравнению с традиционным?
5. Какова роль мотивации персонала среди инструментов внутреннего маркетинга?
6. Какими способами внутренний маркетинг может повысить уровень лояльности сотрудника к бренду?
7. В чем заключаются различия между техническими навыками и навыками взаимодействия персонала сервисной организации?

Практические задания

1. Разработайте анкету для исследования лояльности сотрудников к бренду компании.
2. Сконструируйте структуру и определите функции отдела по управлению персоналом в сервисной организации, которая внедряет концепцию внутреннего маркетинга.

3. Покажите на различных примерах, как неудовлетворительное отношение к нуждам персонала сервисной организации может сказаться на характере обслуживания клиентов.

Статьи для анализа

1. *Мышляев С.* За что отвечает отдел маркетинга, или проблемы организации маркетинговой деятельности на предприятиях сферы услуг // Маркетинг услуг. 2007. № 2.
2. *Драчева Е., Либман А.* Внутренний маркетинг в управлении внутрикорпоративными рынками // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 2.

Творческие задания

1. Напишите эссе на тему «Сотрудники обеспечивают истинное конкурентное преимущество компании».
2. Предложите программу мероприятий, которая будет стимулировать у сотрудников сверхролевое поведение по отношению к клиентам фирмы.

Конкретная ситуация

Как сформировать привязанность к бренду компании*

Стюардессы Virgin Atlantic улыбаются пассажирам и шутят гораздо чаще, чем их коллеги из British Airways, просто потому, что им нравится работа в Virgin. Лояльность сотрудников выгодна компании: для их удержания не придется прилагать особых усилий. Согласно теории мотивации Ф. Герцберга, зарплата и условия труда — всего лишь гигиенические факторы. На удовлетворенность сотрудника больше влияют признание и внутреннее содержание работы. Кроме того, очень важно, чтобы человек испытывал теплые чувства и к продукту, который производит его компания. К примеру, многие люди ни за какие деньги не согласились бы работать в табачной, алкогольной или мясной индустрии.

Человек, питающий если не любовь, то хотя бы симпатию к товару или услуге, им производимому, — это уже ходячий рекламный носитель. Понятно, что лучше сразу нанимать людей, которым нравится бренд компании: работодателю останется только, как выразился гене-

* Подготовлено по статье: *Фуколова Ю.* Любовь на продажу // Секрет фирмы. 2008. № 7.

ральный директор ИД GameLand Д. Агарунов, «зажечь бензин, который уже есть в людях». Если же такого «бензина» изначально нет, можно «заправить» им людей в процессе работы.

Лояльность к бренду не появляется на пустом месте — сотрудникам надо специально рассказывать о продукте и его преимуществах. Чем больше информации и чем с большим воодушевлением представлять ее компания сотрудникам, тем лучше.

Например, экосупермаркеты — относительно новое явление на нашем рынке. «Товары у нас все больше незнакомые, марки нераскрученные, — рассказывает директор по маркетингу экосупермаркета «Грюнвальд» М. Гольдинберг. — И покупатели часто спрашивают: а что это? Вы сами пробовали?» Поэтому компания познакомила всех продавцов с историей продуктов, технологией производства, для персонала провели специальные дегустации. Из Германии приезжал владелец небольшого семейного предприятия и лично показывал, как он печет хлеб. «Когда человек не просто стоит за прилавком, а с душой рассказывает, что это за хлеб, клиенты это чувствуют», — уверена М. Гольдинберг.

В российской компании «Энроф» (эксклюзивный дистрибьютор марок Mexx, Calvin Klein, Pinko и TopShop) практически весь персонал занят продвижением брендов. Но и сотрудники бэк-офиса хорошо знают, что именно продает их компания, а многие даже разбираются в модных тенденциях. «Не знать о своих марках даже как-то неудобно, — пожимает плечами HR-директор компании Е. Днепровская. — Никто не заставляет людей ходить на обучающие тренинги, просто мы сделали информацию доступной для всех».

Но информация — только первая ступень к лояльности. Более высокая ступень — когда люди пользуются продукцией компании. При этом дарить им ее не стоит. «Это лучший способ избежать воровства, но, как ни странно, к лояльности такой прием отношения не имеет», — считает генеральный директор «Пентаграмма групп» К. Мельников. Другое дело, если своим можно снизить цену. Например, по словам специалиста по связям с общественностью компании Avon Н. Чиколлини, все сотрудники получают «приятную скидку», и у многих есть свои фавориты в косметической линейке.

Президент компании «Финком» (российский производитель снеков) Борис Марко с точностью до пакетика знает, сколько орехов, семечек или сухофруктов в месяц съедают его 216 сотрудников. Например, в январе прошлого года они купили 99 коробок снеков более чем на 18 тыс. руб., в феврале — почти на 16 тыс. руб. И это с учетом 50%-ной скидки.

Сотрудники «Финкома» не только сами с удовольствием щелкают семечки, но и по собственной инициативе продвигают снеки. На-

пример, дарят продукцию посетителям и деловым партнерам (представителям банков, тренинговых и рекрутинговых компаний и т.д.).

Маркетинговая роль сотрудников не исчерпывается продвижением — компания привлекает персонал еще и к тестированию новой продукции, создавая из работников, а иногда и членов их семей специальные контрольные группы. Например, дизайн упаковки новых брендов «ЛуЗгарики» (семечки) и Bon Ami (сухофрукты) разрабатывали с учетом мнений и пожеланий персонала. После фокус-групп люди сгорали от любопытства, что будет с брендом дальше. «Вы бы видели, какую гордость испытывали те, кто угадал с этикеткой», — говорит Марко.

Лояльные работники — это еще и самые строгие критики. На внутреннем сайте они могут пожаловаться: «Я никак не мог вскрыть упаковку, дернул — и все орехи высыпались на пол». Компания, получив такой сигнал, начинает работать над сваркой шва. Марко объясняет: «Если люди видят, что их мнением интересуются, они становятся ярыми поклонниками товара или услуги».

Сотрудникам компаний, продающих престижные товары, легко влюбиться в ее бренды. Другое дело — предметы гигиены или, скажем, лекарства — ими восхищаться сложнее. «В таком случае важно, чтобы люди понимали: продукт качественный и приносит пользу. И были уверены, что он действительно стоит этих денег», — полагает Е. Скриптунова.

Кроме того, можно акцентировать внимание сотрудников не на продукции, а на бренде компании. Например, дарить майки или кепки с логотипом работодателя. Иногда это работает. Днепровская не так давно занимала пост HR-директора на канале MTV. Никаких скидок и дегустаций компания проводить не могла, зато на праздники презентовала сотрудникам майки, забавные рюкзаки и т.п. «Я, например, до сих пор ношу майки MTV, — признается она. — Если продукция сделана с выдумкой, ничто не мешает людям подчеркивать с ее помощью свою принадлежность компании и ее бренду».

Вопросы к ситуации

1. Почему руководителям требуется меньше усилий для удержания лояльных сотрудников?
2. Каковы главные выгоды для компании в целом от результатов процесса формирования лояльного персонала?
3. Для каких услуг ознакомление сотрудников с процессом их оказания и выгодами от них будет особенно важно?
4. В чем будут состоять недостатки тестирования продукции и услуг с участием собственного персонала?

Темы для рефератов и докладов

1. Сущность, содержание и формирование комплекса маркетинга для персонала.
2. Особенности управления персоналом в сервисных организациях.
3. Контактный персонал и особенности управления им.
4. Маркетинговые исследования удовлетворенности персоналом своей работой.
5. Современные формы организации отдела управления человеческими ресурсами.
6. Эволюция взглядов на внутренний маркетинг.

Тесты

1. Внутренний маркетинг используется для (укажите один вариант ответа):
 - а) повышения лояльности клиентов;
 - б) эффективной мотивации сотрудников, контактирующих с клиентами;
 - в) более результативного использования комплекса маркетинга;
 - г) для всего вышеперечисленного.
2. Внутренний маркетинг нацелен на (укажите главную цель):
 - а) стимулирование персонала;
 - б) привлечение большего числа клиентов;
 - в) повышение качества обслуживания клиентов через действия мотивированного персонала;
 - г) введение новой культуры обслуживания;
 - д) развитие маркетинговых структур в организации.
3. Верно ли утверждение, что персонал сервисной организации является своеобразной «упаковкой» для услуги:
 - а) верно во всех случаях;
 - б) верно для контактного персонала;
 - в) неверно.
4. К внутреннему целевому рынку фирмы относится:
 - а) целевой сегмент покупателей;
 - б) все покупатели;
 - в) контактный персонал;
 - г) персонал;
 - д) конкуренты;
 - е) все из вышеперечисленного.

5. Верно ли утверждение, что степень лояльности сотрудников бренда компании может служить показателем уровня их удовлетворенности своей работой:
 - а) верно;
 - б) неверно.
6. Маркетинг организации сферы услуг, используемый для эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами — это:
 - а) маркетинг взаимодействия;
 - б) внешний маркетинг;
 - в) внутренний маркетинг;
 - г) маркетинг взаимоотношений.
7. В модели «Треугольник маркетинга услуг» взаимоотношения между фирмой и персоналом определяет маркетинг:
 - а) традиционный;
 - б) интерактивный;
 - в) внутренний.
8. Главный прием, используемый на предприятиях сферы услуг для обеспечения качественного обслуживания — это:
 - а) подготовка персонала;
 - б) разработка стандартов обслуживания;
 - в) проведение маркетинговых исследований;
 - г) использование наиболее современных технологий.
9. В обмен на удовлетворение рабочих потребностей персонала фирма рассчитывает получить (укажите самую важную выгоду):
 - а) увеличение прибыли;
 - б) изменение трудового поведения работников;
 - в) качественное обслуживание внешних потребителей;
 - г) лучшие ресурсы.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. М. : Вильямс, 2005.
2. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.

Дополнительная литература

1. *Бондаренко В.* Вопросы обеспечения лояльности персонала и особенности применения сэмплинга в региональных продуктовых супермаркетах // Практический маркетинг. 2008. № 1.
2. *Голубкова Е., Михайлов О.* Внутренний маркетинг и управление персоналом — инструменты повышения эффективности управления // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 3.
3. *Донскова Л.* Комплексный подход к управлению персоналом и его стимулированию в сервисной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 3.
4. *Лянцевич М.* Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг // Управление качеством. 2008. № 6.
5. *Максхем Д., Нетмейер Р.* Что посеешь, то и пожнешь: как восприятие корпоративных ценностей и корпоративной справедливости сотрудниками компании влияет на оценку их деятельности клиентами в процессе рассмотрения их жалоб // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2003. № 3.
6. *Москвина И., Моисеева Н.* Репутация и имидж предприятия как объекты управления в системе маркетинга (практические аспекты) // Маркетинг услуг. 2007. № 2, 3.
7. *Ранде Ю.* Место и значение внутреннего маркетинга в деятельности банка // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 5.
8. *Ранде Ю.* Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 3.
9. *Рубцова Н.* Роль внутреннего маркетинга в обеспечении качества музейных услуг // Маркетинг услуг. 2006. № 3.
10. *Скриптунова Е.* Внешний и внутренний маркетинг предприятий: как сделать компанию привлекательной для работающих и потенциальных сотрудников // Менеджмент сегодня. 2002. № 6.
11. *Соловьева Ю.* Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.
12. *Сырчина В.* Специфика услуги и формирование ключевых аспектов внешнего, внутреннего и интерактивного маркетинга в страховании // Маркетинг услуг. № 2. 2005.
13. *Фрамм Ю., Маккарти М.* От сотрудника — к борцу за бренд // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2003. № 5.
14. *Чеснокова М.С.* Внутренний маркетинг как средство повышения корпоративной стоимости // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 3.

9.6. МАРОЧНАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ УСЛУГ

Роль бренд-менеджмента. Торговая и товарная марка, бренд: основные характеристики понятия и эволюция в маркетинге.

Функции и характеристики бренда. Брендинг как процесс. Алгоритм брендинга. Результаты использования концепции брендинга.

Иерархия ценностей бренда. Управление брендами. Решения, связанные с управлением марками. Архитектура брендов компании.

Стратегическая роль различных брендов. Жизненный цикл бренда. Особенности бренд-менеджмента в сфере услуг. Сервисный брендинг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие существуют взгляды на определения бренда?
2. С каких позиций может быть рассмотрена роль бренда в повышении конкурентоспособности сервисных компаний?
3. Что такое культура присвоения марочных названий? Какие варианты такой культуры вы знаете?
4. Преодолению каких рисков и как будет способствовать разработка марочного названия и марочного образа для услуги?
5. В чем будут заключаться особенности алгоритма разработки бренда для сферы услуг?
6. Каковы основные решения, связанные с процессом управления брендом?
7. Есть ли отличия между жизненным циклом товара и жизненным циклом бренда? Если да, то в чем они заключаются?
8. Что понимается под сервисным брендингом?
9. Каковы перспективы брендирования услуг? Не вытеснят ли их аналоги без имени, но более дешевые и с тем же качеством?
10. Является ли торговая марка гарантией качества услуги? Поясните. Какие меры может предпринять продавец, чтобы подтвердить качество услуги своей торговой марки?
11. Какие из подразделений компании и кто из сотрудников этих подразделений, по вашему мнению, должны нести ответственность за судьбу бренда?
12. Можно ли творческие решения проверять на сотрудниках компании?
13. Перечислите основные концепции развития бренда, условия их использования. Приведите примеры использования каждой концепции российскими производителями.

Практические задания

1. На примере реальной сервисной организации сконструируйте архитектуру имеющихся или возможных для ее брендов. Опишите роль каждого бренда внутри портфеля.
2. Определите степень проявления различных характеристик и атрибутов для известного бренда в сфере услуг.
3. Покажите на примерах, как глобальные бренды, существующие в сфере услуг, приспосабливаются к требованиям местных рынков, например, в условиях внедрения на рынки услуг России.
4. На основе материалов статьи (*Лепешкина М.* Трансформация образа женщины в рекламе // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2003. № 6), а также своих собственных наблюдений, приведите примеры создания удачных сервисных брендов с использованием ярких женских образов.

Статья для анализа

Стась А. Архитектура брендов компании // *Маркетинг и маркетинговые исследования в России.* 2000. № 6.

Творческие задания

1. А. Эллвуд в своей книге «Основы брендинга» пишет: «Бренды очень важны, так как они служат коммуникативным средством между весьма отдаленными производителями и потребителями». Напишите небольшое (2–3 страницы) эссе, в котором выразите свою точку зрения на то, насколько это утверждение верно и важно для брендов в сфере услуг.
2. Ниже (с использованием материалов статьи *Карасюк Е.* Разрыв на креативной фабрике // *Секрет фирмы.* 2004. № 32) приведено описание особой технологии создания новых брендов и проведения репозиционирования имеющихся. Необходимо, используя ломающие стереотипы вопросы, привести примеры брендов в сфере услуг, которые были созданы или обновлены каждым из 20 представленных способов. Ответ оформите в виде таблицы следующей формы:

Вопрос, ломающий стереотип	Имя бренда, приводимого в качестве примера	Краткое описание того, как был сломан стереотип и какой новый образ бренда представлен покупателю

Disruption — это «разрыв». Такое название рекламист Ж.-М. Дрю дал своей креативной технологии. Став официальной творческой методикой мировой рекламной сети TBWA, она является самым структурированным креативным инструментом. Главный концепт технологии — триединство «стереотип, разрыв и видение» был создан в 1982 г. Тогда и была сформулирована основа методологии: поиск стереотипа, его слом и формирование нового видения торговой марки.

Сам Дрю определил Disruption как методологию обновления бренда. В публичных выступлениях он смело нападал на святыни и прямо говорил о том, что время «потребительской» рекламы, из года в год повторяющей одинаковые рифмы, прошло. По его мнению, чтобы создать успешную рекламу, надо выявить существующий стереотип и сделать что-то, идущее с ним вразрез. Disruption ценен не только тем, что это целая рекламная философия, но и набором креативных техник, встроенных в эту философскую систему.

Видение — это прыжок воображения из настоящего в будущее. Это мысленное представление о том, какой будет марка по прошествии времени. Дрю неоднократно подчеркивал, что Disruption — инструмент не столько рекламный, сколько маркетинговый. Ведь разрыв очень часто требует изменения всей стратегии компании, а в некоторых случаях и всей ее философии. В идеале он создает новое долгосрочное «видение» компании.

Что такое Disruption Session? Это обсуждение, которое происходит в присутствии клиента. Мы проходим все этапы поиска разрыва, которые включает в себя технология Disruption. В современной методологии по-прежнему три основных этапа, и они соответствуют трем основным понятиям теории разрыва — зона стереотипов, зона разрыва, зона видения. Кроме того, существуют еще три этапа, которые являются вспомогательными. Для каждого этапа разработан свой набор инструментов (всего их больше двадцати). На первом идет поиск стереотипов, которые можно использовать для слома, на втором — способов разрыва этих стереотипов, а на третьем — нового видения будущего марки, ее места на рынке и в обществе.

Дрю неоднократно подчеркивал, что поиск стереотипа — избитых идей, шаблонов мышления и поведения — самое сложное в его технологии. Стереотип кажется очевидным, когда его обнаружат, но обнаружить его не так-то просто. Стереотипы следует искать во всех сферах. Для этого в инструментарии Дрю есть несколько вполне прикладных техник. Наиболее популярная — Convention

Planets, которая предлагает описать «планеты» стереотипов. Сегодня их четыре:

1. Потребительские (отношение аудитории к товару).
2. Корпоративные (видение компанией своей роли).
3. Маркетинговые (продукты и бренды).
4. Коммуникативные (стереотипы в рекламе).

Обнаружив стереотип, следует:

- а) узнать его источник;
- б) понять, является ли он непреложным;
- в) оценить его разрывной потенциал.

Разрыв — ключевой элемент системы, как и следует из ее названия. Это — цель всех действий. Поиск стереотипов — предпосылка Disruption, видение — следствие. В поиске следует иметь в виду, что недостаточно использовать «противоположный» маркетинг — просто действовать вразрез с общепринятой практикой. «Не хватается за первую попавшуюся идею только потому, что она идет вразрез со стереотипом, — предостерегает автор методики. — Есть вещи опровержимые, а есть непреложные. Работая со стереотипами, следует четко понимать разницу между первыми и вторыми». Иногда одна формулировка стереотипа дает возможность найти «брешь». Но часто этого оказывается недостаточно. Один из инструментов, который предлагает Disruption для поиска возможности слома стереотипа, — The Ladder («лестница»). Он дает возможность оценить, на каком уровне отношений с потребителем находится исследуемый бренд. Низшая ступень лестницы — ничего не значащая ассоциация с маркой. Выше находится атрибут, говорящий о преимуществах. Затем выгода (чаще всего рациональная), территория (бренд как символ чего-то, что его окружает, какой-то уникальной местности вроде «страны Marlboro»), ценности, в которые «верит» бренд. И высшая ступень — роль бренда в обществе. Любая ступень этой лестницы почетна, если она позволяет занять свое место в сознании потребителя. Достаточно сказать, что на низшей ступени находится Coca-Cola с ее бессодержательным Always, а на высшей — компания DHL, которая «помогает сдерживать обещание».

Разрывом может быть простая идея перескочить с одной ступеньки этой лестницы на другую — ведь, как правило, размещение категорий товаров по лестницам весьма стереотипно. До того как компания Danone решила говорить о своей роли по поддержанию здоровья общества, считалось непреложной истиной, что йогурты могут продвигаться только с помощью рекламы атрибута или выгоды. Перепрыгнув несколько ступеней лестницы, компа-

ния Danone сломала стереотип и не прогадала, став лидером в производстве кисломолочных продуктов.

Вопросы, которые ломают стереотипы. Что, если...

1. Мы сменим конкурентные рамки продукта (репозиционирование продукта в другое конкурентное поле);
2. Мы перестанем фокусироваться на традиционных конкурентах и вместо этого сфокусируемся на источнике бизнеса (сравнение с другими категориями товаров, реализующих ту же потребность);
3. Мы сделаем наше нелидерское положение положительным (нахождение позитивных атрибутов для брендов второго порядка);
4. Мы проигнорируем наш статус претендента на лидерство и станем «лидером по ожиданию» (нахождение лидерской позиции в будущем);
5. Мы пересмотрим взгляд на стратегии, которые на этом рынке считаются неуспешными или табуированными (использование запретных приемов);
6. Мы вместо дифференцирования бренда предложим потребителю другой опыт использования всей категории продуктов (расширение сферы применения продукта);
7. Мы найдем ассоциации для бренда с помощью атрибутов категории (нахождение новых ассоциаций для категории в смежных продуктах);
8. Мы не будем пытаться дифференцировать бренд, а попробуем захватить всю категорию (лидерское позиционирование);
9. мы сделаем акцент на необходимости продукта (увеличение значимости всей категории);
10. Мы найдем доказательство, чтобы подтвердить заявления, которые в данной категории обычно делаются голословно (поиск аргументированного преимущества);
11. Мы сосредоточимся на эффекте от применения продукта, а не на его пользе (гиперболизация действия);
12. Мы должны изменить индивидуальность бренда, чтобы нас услышала целевая аудитория (изменение «интонации» бренда);
13. Мы обнаружим, что есть скрытый атрибут или исторический факт, который можно использовать в современном контексте (поиск в современности параллелей с прошлым);
14. Мы вместо акцента на причине потребления продукта дадим причину «верить» в продукт (установление эмоциональных связей с продуктом);

15. Наша возможность понять потребителя заключается в простом здравом смысле (анализ простого потребительского опыта);
16. Наш самый важный маркетинговый капитал — наши текущие потребители (фокусирование на реальных потребителях, а не целевой аудитории);
17. Мы сознательно отступим от основной линии, чтобы придать бренду более инновационный имидж (поиск стратегии «от противного»);
18. Привлечение старых потребителей более выгодно, чем погоня за новыми (обновление стратегии для старых потребителей);
19. Мы найдем более узкую, но более перспективную целевую аудиторию (более точное позиционирование);
20. Мы адресуем рекламу потребителям, а не покупателям (стратегия влияния на «агентов влияния»).

Всегда полезно знать, что нельзя менять.

В России распространено мнение, что Disruption хорош только на насыщенных рынках, где есть что ломать. И действительно, разрыв в понимании самого Дрю — это прежде всего разрыв в собственной истории рекламирования и в истории рекламы категории. Когда истории нет и категории нет, ломать что-нибудь сложно. Правда, по мнению автора, всегда можно найти, что сломать. Если рекламная история или товарная категория еще недостаточно оформилась, можно присмотреться к стереотипам потребительского поведения или принципам ведения бизнеса.

«Фактически disruption — это осознание модели прежних успехов: мы пытаемся систематизировать принципы, лежащие в основе самых выдающихся образцов современной рекламы». История технологии наглядно демонстрирует проблему всех креативных методик: они могут правильно объяснить путь, по которому проходит человек, создающий выдающуюся рекламу, но вряд ли могут сильно помочь пройти этот путь.

Конкретная ситуация

Бренд для медицинских услуг*

Н. Морозов создал самую известную в России стоматологическую сеть — «Мастердент». Теперь он открывает многофункциональные поликлиники «Цена — Качество», призванные стать альтернативой государственному здравоохранению.

* Подготовлено по статье: *Крюков Д., Трофимова Е.* Врачи прилетели // Секрет фирмы. 2008. № 12.

Сегодня под вывеской «Мастердент» работают 34 клиники — 30 в Москве и еще по одной в Казани, Орске, Чехове и Саратове. Это немного по сравнению с грандиозными планами компании (она обещает открыть 250—300 клиник по России в течение 10—15 лет), но вдвое больше, чем у ближайших конкурентов. 90% клиентов компании — частные лица и лишь 10% обслуживаются через страховые компании.

«Мастердент» позиционируется в верхнем ценовом сегменте, ее услуги на 30% дороже, чем в среднем по рынку. По данным самой компании, сегодня она контролирует 12% московского рынка зубо-врачебных услуг. Учитывая, что в целом эксперты оценивают ее в 330—500 млн дол., несложно подсчитать, что оборот «Мастердента» составляет 40—60 млн дол. Морозов решил, что за десять с лишним лет проект прошел этап старта и его можно отдать на откуп наемным топ-менеджерам. Сегодня сам владелец уделяет гораздо больше внимания другому не менее амбициозному проекту — национальной сети поликлиник общего профиля под брендом «Цена — Качество» (ЦК), появившейся в 2006 году. В настоящий момент их шесть, однако в будущем должно стать 200. В отличие от «Мастердента» сеть работает в эконом-сегменте. Через 2—2,5 года Н. Морозов планирует освоить и госпитальный сегмент, открыв первую в России частную больницу, под которую уже сейчас покупает помещение в Москве общей площадью около 14 тыс. кв. м.

«Стоматологи еще при советской власти вели себя как коммерсанты: к зарплате всегда получали от клиентов дополнение в конвертике, — отмечает Н. Морозов. Соответственно, с приходом рыночных отношений эта отрасль медицины перестроилась легче других». Действительно, сегодня на стоматологию приходится 60% рынка частной медицины. В открытии стоматологических кабинетов предприниматели явно преуспели гораздо больше, чем в создании многофункциональных клиник. Если первых только по Москве насчитывается 1,2—1,3 тыс., то вторых — несколько десятков. Помимо присущей дантистам коммерческой жилки такому перекосу есть и другое объяснение. Чтобы открыть частную стоматологическую практику, с учетом оборудования и ремонта достаточно вложить 150 тыс. дол. Поликлиника же потребует как минимум 1 млн дол.

Маркетинговое агентство Synopsis оценивает темпы роста объема платных медицинских услуг в России в 20% в год. Дефицит частных поликлиник делает эту нишу особенно привлекательной для инвесторов. Помимо профильных игроков, таких как компания «Семейный доктор» (четыре поликлиники), заработать на комплексном лечении россиян сегодня рассчитывают, например, АФК «Система» (в начале

2008-го она владела уже 24 поликлиниками, в планах довести их число до 100 под брендом «Медэкспресс»). Морозов хочет не просто вписаться в эту компанию, но и сделать ЦК законодателем рынка, повторив достижения «Мастердента».

Владелец «Мастердента» добился того, что люди в его клинике стали работать очень интенсивно. «Зарабатывают они за счет сформированного потока клиентов, — объясняет Морозов интерес своих сотрудников. — Если в других центрах люди сидят из-за одного пациента в день, то у меня постоянно загружены, поэтому в итоге получают больше». Дело в том, что зарплата стоматолога, как правило, зависит от процента с каждого клиента. По оценкам участников рынка, врач в «Мастерденте» зарабатывает от 2 тыс. дол. Обеспечить сформированный поток во многом помогла ставка на стандартизацию. «Если квалификация доктора выше, его никто не будет за это поощрять, — признается Морозов. — Если ниже, он просто не сможет к нам устроиться. Для нас важна общая масса качества. По большому счету это McDonald's». Такой подход обеспечивает одинаковый уровень услуг по всей сети и снижает риск потери клиента, если полюбившийся ему мастер покинет клинику.

С McDonald's сеть «Мастердент» роднит и расположение точек. «Все они находятся на самых удобных магистралях, на первой линии домов. Люди едут с работы и на работу и постоянно их видят. У них стандартный внешний вид и большие вывески», — констатирует генеральный директор Dental Management Group В. Гераскин. Аналогичный принцип был применен при создании ЦК. Еще одна общая черта — в обоих проектах все помещения приобретаются Морозовым в собственность.

«Вам не требуется иметь в обычном офисном помещении на 300 кв. м 15 умывальников и четыре туалета, — замечает заместитель генерального директора медицинского центра «Медси» Е. Дженжера. — В поликлинике вы обязаны их иметь. Плюс отделка должна быть выполнена с использованием специальных сертифицированных материалов. Подобные вложения в арендованные помещения, наверное, рискованны. Да и арендодатели не всегда на это готовы». Кроме того, арендодатели не все время стремятся к долгосрочному сотрудничеству. Между тем, 5—8 лет уходит на то, чтобы приучить пациентов к месту. Когда компания покупает по 5—15 помещений в год, как это делает ЦК, она вынуждена привлекать банковские кредиты под высокие ставки. Учитывая, что генерировать достаточный уровень клиники начинают не сразу, рост доходов от операционной деятельности может существенно отставать от затрат на обслуживание долга.

Впрочем, Морозов предпочитает не зависеть от арендодателей, а платить больше. Кроме того, зачастую он покупает помещения под свои

клиники ниже рыночной стоимости. Такую роскошь он может себе позволить благодаря собственной риелторской службе, специализирующейся на «очистке» проблемных помещений — с обременениями, нехваткой документов, акционерными войнами и т.д. Некоторые особо лакомые точки на пересечении проходных магистралей риелторы Морозова ведут годами, регулярно интересуясь у владельцев, не намерены ли те продать актив. В итоге только за первый год предприниматель вложил в ЦК примерно 80 млн дол. собственных ресурсов и взял 200 млн дол. кредитов в банке «ТуранАлем» и Связьбанке. В 2008 г. Морозову потребуется еще 300 млн дол. При таких условиях компании придется приложить немало усилий, чтобы не попасть в долговую яму.

От масштабной прямой рекламы Морозов принципиально отказался: «Стоматология — это околomedicalная услуга, сродни походу к цирюльнику: волосы постриг, заодно и зуб вырвал. Поликлиники «Цена — Качество» предоставляют более сложные услуги, а это уже другая зона ответственности. Ни в одной цивилизованной стране мира медицинские услуги не рекламируются». Эксперты уважают эту позицию: человек должен обращаться в клинику в первую очередь потому, что доверяет врачам, а не рекламе. Тем не менее экономическая целесообразность такого шага вызывает у них сомнения. «Реклама совершенно не помешает, — уверен Дженжера. — Если человек будет знать бренд, а потом кто-то ему еще скажет, что в клинике хорошее обслуживание, — это будет более эффективно».

Однако, похоже, Морозов решил следовать строгим правилам до конца. Если первые две клиники он пытался открыть прямо на территории «Мастердента», то затем переориентировался на крупные медицинские центры площадью 7—15 тыс. кв. м, в которых предоставляется до 4,5 тыс. различных услуг. Среди них не только амбулаторное лечение, но и, например, проведение несложных хирургических операций. В будущем число услуг планируется довести до 5—6 тыс. Однако директор по развитию компании BusinesStat И. Чингилиди считает это скорее излишеством: «Средняя многопрофильная клиника имеет площадь 2 тыс. кв. м и около 1 тыс. услуг в ассортименте. Для 90% клиентов этого достаточно».

В перспективе большое количество услуг поможет ЦК претендовать на рынок обязательного медицинского страхования. «Если фонд заработной платы станет расти и фонд ОМС будет наполнен реальными живыми деньгами, а не как сейчас, когда на застрахованного приходится по 50 руб. в год, то мы соответственно сможем создать ту базу, которая будет в принципе конкурировать с государством и по качеству, и по управлению», — утверждает Морозов.

Многие российские клиники продают свои услуги с помощью страховых компаний. Но ориентируются они, как правило, на корпоративных клиентов. Таковых по Москве насчитывается около 600 тыс. В ЦК решили, что ограничиваться этой аудиторией не стоит: чтобы уложиться в бизнес-план, в год компания должна обслуживать в столице по меньшей мере 2 млн пациентов. Поэтому она предложила страховщикам более выгодные, чем у конкурентов, тарифы. Например, стоимость годового обслуживания в ЦК составляет всего 13,5 тыс. руб. на человека, в то время как в среднем на рынке подобная программа стоит 20–30 тыс. руб. Взамен сеть договорилась, что страховые агенты будут продвигать ее услуги не только на корпоративных клиентов, но и на рядовых граждан (что более трудоемко), которые до сих пор пользуются бесплатными услугами муниципальных медицинских учреждений. Летом 2007 г. она заключила соответствующий договор с «Ингосстрахом» и сейчас находится в стадии подписания такого же соглашения с «Росгосстрахом».

В. Гераскин считает, что даже при подобной ценовой политике сеть ЦК способна сохранить операционную рентабельность: «Все зависит от того, какое количество людей вы прикрепили. Каждая поликлиника ЦК рассчитана не менее чем на 35 тыс. пациентов. Если такие цифры достигнуты, EBITDA может составить и 60%».

По мнению директора компании Synopsis Е. Емельяненко, нагрузка у ЦК может быть неплохой за счет клиентов, ранее посещавших государственные медицинские учреждения и плативших лично врачам. «Клиент, который придет в ЦК, получит официальный договор. Соответственно клиника будет нести перед ним большую ответственность», — добавляет эксперт.

Но страховщики развивают и собственные клинические проекты. Так, свои клиники есть уже у РОСНО, «РЕСО-гарантии», «Ингосстраха». Последний к 2010 г. намерен построить сеть из 20 поликлиник под брендом «Будь здоров». Таким образом, из партнеров они постепенно могут превратиться в конкурентов. Так что сотрудники ЦК не случайно обходят предприятия, чьи офисы расположены в радиусе 15 минут ходьбы от поликлиники, и предлагают заключать договоры напрямую. Своя агентурная сеть может стать неплохим способом привлечения клиентов.

Вопросы к ситуации

1. Постройте иерархию для бренда «ЦК».
2. Насколько российский потребитель готов обращаться в поликлинику, которая имеет какое-либо «собственное» название?

3. В чем вы видите плюсы и минусы при сравнении «Мастердента» и McDonald's?
4. Почему было принято решение приобретать помещения в собственность, а не арендовать их? Каковы сильные и слабые стороны такого решения?

Темы для докладов и рефератов

1. Удачные марочные названия и бренды сервисных компаний: история создания и корни успеха.
2. Основные составляющие бренда: сущность и роль.
3. Конкурентоспособность услуги и бренда: общее и особенное.
4. Эффективный бренд: основные параметры успеха.
5. Сервисный брендинг: зарождение, развитие и состояние в России.
6. Брендové стратегии на рынке услуг.
7. Развитие новых типов коммуникаций для брендов.
8. Юридические аспекты создания и развития бренда для сервисной компании.

Тесты

1. Верно ли, что деятельность, связанная с принятием решения о выборе позиционирования бренда на рынке, относится к тактическим маркетинговым мероприятиям:
 - а) верно;
 - б) неверно.
2. Процессы сегментирования и позиционирования лежат в основе брендинга:
 - а) верно;
 - б) неверно.
3. Индивидуальные маркетинговые коммуникации бренда существуют для (укажите один вариант ответа):
 - а) позиционирования бренда на рынке;
 - б) формирования отношений с потребителями;
 - в) реализации маркетинговой стратегии бренда;
 - г) информирования покупателей о миссии и индивидуальности бренда.
4. Реклама того или иного бренда должна прежде всего соответствовать (укажите самый важный фактор):
 - а) общим подходам к рекламе, выработанным конкурентами;

- б) требованиям целевой группы потребителей;
 - в) разработанному позиционированию бренда;
 - г) всем выше перечисленным требованиям;
 - д) никаким из вышеперечисленных требований.
5. Под архитектурой брендов компании понимается (укажите один вариант):
- а) процесс создания брендов;
 - б) процесс выработки товарной стратегии;
 - в) процесс принятия решений об определении роли каждого бренда в общей совокупности брендов компании;
 - г) процесс организации совместного брендинга.
6. Бренд, который положительно влияет на имидж другого бренда — это:
- а) стратегический бренд;
 - б) бренд-рычаг;
 - в) бренд-звезда;
 - г) бренд-дойная корова.
7. Бренд, который развивается с целью доминирования на рынке и получения высокой прибыли в будущем — это:
- а) стратегический бренд;
 - б) бренд-рычаг;
 - в) бренд-звезда;
 - г) бренд-дойная корова.
8. При формулировании марочной стратегии можно придерживаться следующих направлений (укажите все возможные варианты):
- а) разрабатывать принципиально новые марки;
 - б) менять цену или ценовую политику для имеющихся марок;
 - в) расширять границы имеющейся марки;
 - г) продвигать имеющуюся марку на новые сегменты;
 - д) приобретать готовые лицензионные марки;
 - е) все ответы правильны.
9. Стратегия, которая подразумевает выпуск дополнительных товарных единиц в той же категории товаров, под той же маркой, но с новыми характеристиками называется стратегией:
- а) мультимарок;
 - б) расширения границ марки;
 - в) расширения товарной линии;
 - д) новых марок.

10. Верно ли, что стратегия расширения товарной линии связана с использованием успешных марочных названий для выпуска новых или модифицированных товаров в новой категории:
- а) верно;
 - б) неверно.
11. При проведении перепозиционирования марки в более высокий ценовой сегмент рынка необходимо использовать несколько мероприятий, но одно из них будет самым важным. Укажите, какое:
- а) проведение акций для партнеров;
 - б) коммуникация;
 - в) модификация товара;
 - г) изменение обстановки реализации;
 - д) выход на новые покупательские сегменты;
 - е) все из вышеперечисленного;
 - ж) ничего из вышеперечисленного.
12. Верно ли, что обеспечение товару «повышающего» набора характеристик, улучшение качественных показателей, дизайна самого продукта и его упаковки может способствовать перепозиционированию бренда в более «высокий» сегмент рынка?
- а) верно;
 - б) неверно.
13. Миф бренда — это:
- а) история развития бренда;
 - б) ассоциации, связанные с брендом;
 - в) опыт использования бренда за весь период его развития;
 - г) степень осведомленности об бренде.
14. Анализ соответствия бренда новым тенденциям рынка и вкусам потребителей может проводиться при (укажите все возможные варианты):
- а) перепозиционировании бренда;
 - б) ликвидации бренда;
 - в) оценке способности бренда к возрождению и омоложению;
 - г) выходе на рынок дополнительных конкурентов;
 - д) все ответы правильны.
15. На каком уровне в пирамиде ценностей торговой марки находятся эмоциональные, духовные и культурные ценности?
- а) характеристики и атрибуты;
 - б) выгоды;

- в) убеждения и ценности.
16. На каком уровне в пирамиде ценностей торговой марки находятся функциональные или эмоциональные выгоды, которые марка несет потребителям?
- а) характеристики и атрибуты;
 - б) выгоды;
 - в) убеждения и ценности.
17. Что относится к основным элементам бренда?
- а) функции и процессы, которые должны быть продемонстрированы покупателям;
 - б) события вокруг компании-производителя бренда;
 - в) маркетинговые программы бренда;
 - г) упаковка;
 - д) эмоциональные выгоды от марки;
 - е) нет правильных ответов.
18. Функциональный уровень бренда связан:
- а) с пробуждением у покупателя определенных ассоциаций;
 - б) с гарантированием определенных потребительских качеств товара;
 - в) с демонстрацией потребителем самоидентификации;
 - г) нет правильных ответов.
19. Что относится к вторичным ассоциациям бренда?
- а) функции и процессы, которые должны быть продемонстрированы покупателям;
 - б) события вокруг компании-производителя бренда;
 - в) маркетинговые программы бренда;
 - г) эмоциональные выгоды от марки;
 - д) все ответы правильны;
 - е) нет правильных ответов.
20. Процедура кастомизации способствует росту ответственности компании за отношения с потребителями. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.
21. Западная культура брендинга позволяет автоматически переносить позитивный образ уже имеющихся в портфеле компании марок на новые. Утверждение:
- а) верно;
 - б) неверно.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. *Хлебович Д.И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т.Д. Бурменко. М. : КНОРУС, 2007.
2. *Эллууд А.* Основы брендинга: 100 приемов повышения ценности торговой марки : пер. с англ. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002.

Дополнительная литература

1. *Барлоу Д., Стюарт П.* Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество. М. : Олимп-Бизнес, 2007.
2. *Берри Л., Ламто С.* Бренд трудоемких услуг // Маркетинг услуг. 2007. № 3.
3. *Войтюк А.* Бренд посредника: дистрибьюторские компании осваивают private label наравне с ритейлерами // Sales business. 2007. № 8.
4. *Дойль П.* Стратегии бренда, основанные на ценности бренда для акционеров // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 1.
5. *Дрю Ж.-М.* Ломая стереотипы. Реклама, разрушающая общепринятое. СПб. : Питер, 2002.
6. *Кащеев Г.* Особенности создания российского бренда на рынке IT и потребительской электроники // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 4.
7. *Кларк Г.* Маркетинг сервиса, приносящего прибыль. Киев: Знання, 2006.
8. *Моисеева Н., Кузьменко В., Рюмин М.* Технология создания потребительских инноваций с ориентацией на бренд // Маркетинг. 2004. № 5.
9. *Овчинникова О., Самсонова Е.* Управление торговой маркой как основа создания конкурентных преимуществ современного коммерческого банка // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 1.
10. *Перекалина Н., Воробьева О.* Исторические предпосылки возникновения и развития российских брендов в системе маркетинга торговых услуг // Маркетинг услуг. 2005. № 3.
11. *Разумов И.* Создание новой торговой марки на российском рынке аренды автомобилей // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 5.
12. *Суброто С.* Успешное позиционирование — кейсы // Маркетинг услуг. 2008. № 2.

13. *Турпин Д.* Бренд-менеджмент: это не только товары и сервис, но и люди! // Маркетинг. 2004. № 5.
14. *Федотов А.* Особенности брендинга на рынках b2b: опыт создания и продвижения бренда логистической компании // Маркетинг услуг. 2005. № 3.

Ключи к тестам

Номер теста	Номер темы					
	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6
1	а, в, д, е	б, в	а	а	б	б
2	г	г	б	б	в	а
3	в	г	а	в	б	б
4	е	а, г	в	а	г	в
5	г	г	б	б	а	в
6	в	а, в	в	г, д, б, в, а	в	в
7	б	а	б	в	в	а
8	в	в	б	а	б	а, в, г, д
9	а	в	а	г	в	в
10	а	г	а, б, г, е	г		б
11	б	г		а, б, в, г		в
12	в	в		а		а
13	а	в				б
14	г	а				д
15	б	б, в, е				в
16		а				б
17						г
18						б
19						б
20						а
21						б