

УДК 338.46:005
ББК 65.497-21
М 50

Авторы-составители: Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;
А. М. Прокопенко, ассистент

Рецензенты: Е. М. Карпенко, канд. экон. наук, доцент
Гомельского государственного университета
им. Ф. Скорины;
Н. В. Лацкевич, канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой экономики АПК, сферы услуг
и статистики Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 14 февраля 2012 г.

М 50 **Менеджмент** в сфере услуг : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост. : Л. К. Климович, А. М. Прокопенко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014. – 60 с.
ISBN 978-985-540-219-1

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» направления специальности 1-26 02 02-02 «Менеджмент (социально-административный)» специализации 1-26 02 02-02 02 «Управление персоналом». Практикум позволит сформировать четкие представления об основах и навыках эффективного управления и регулирования социально-экономических систем для реализации организационных и личных целей. Он включает планы семинарских занятий по дисциплине «Менеджмент в сфере услуг», темы рефератов, задания, список рекомендуемой литературы.

УДК 338.46:005
ББК 65.497-21

ISBN 978-985-540-219-1

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Возросший интерес к проблемам сферы услуг вызван, во-первых, расширением масштабов этой отрасли в мировом хозяйстве и национальной экономике, во-вторых, диверсификацией сферы услуг за счет инноваций (виртуальные услуги, услуги электронных и информационных сетей, телекоммуникаций и других прогрессивных технологий).

Развитие сферы услуг в инновационной экономике связано с ее особенностями: она более динамична, сроки введения инноваций в ней короче, чем в отраслях сферы материального производства, при этом проще ввод новых технологий и элементов ассортимента комплекса. Кроме того, сфера услуг обладает более широким перечнем возможностей для создания модификаций, уже представленных на рынке.

Сфера услуг влияет в основном на качество жизни населения, уровень развития инфраструктуры, занятость населения, кадровый потенциал и безопасность. Это очень важно для постиндустриального производства, основанного на высоких технологиях и информационных системах.

Для повышения уровня и качества жизни населения в экологически дестабилизированных после аварии на Чернобыльской АЭС регионах необходимо значительно повысить эффективность государственного регулирования и развития услуг, связанных с сохранением и укреплением здоровья.

В инновационной экономике возросла роль трудовых ресурсов сферы услуг в процессе реформирования, когда столкнулись с неизвестной ранее проблемой дефицита компетентных сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками управления в инновационной, информационно насыщенной и конкурентной среде.

В настоящее время повышается значение сервисной концепции развития производства, в частности учета взаимосвязи товарных и сервисных аспектов удовлетворения потребностей населения, также как и самого производства.

Цель дисциплины – составить представление о специфике управленческих подходов к развитию услуг различного профиля, механизмах повышения эффективности управления в сфере услуг для эффективного функционирования и реализации организационных и личных целей.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов		
	всего	в том числе	
		лекций	семинар-ских занятий
1. Услуги как экономический вид деятельности. Формирование и развитие сферы услуг, возрастание ее роли в экономике	6	4	2
2. Развитие механизма управления сферы услуг	4	2	2
3. Процесс разгосударствления и приватизации в сфере услуг	2	2	2
4. Методологические подходы в управлении сферой услуг	4	2	2
5. Принятие управленческих решений в условиях риска	4	2	2
6. Маркетинг рынка услуг	4	2	2
7. Маркетинговые инструменты сферы услуг	4	2	2
8. Влияние социально-экономических факторов на поведение потребителя и развитие сферы услуг	6	4	2
9. Влияние «теневой» экономики на развитие сферы услуг	4	2	2
10. Антимонопольная направленность региональной политики	4	2	2
11. Моделирование развития сферы платных и бытовых услуг региона с учетом развития предпринимательства	6	2	4
12. Оптимизация организационной структуры и органов управления сферы услуг	6	2	2
13. Механизм развития человеческого потенциала сферы услуг	6	2	4
14. Эффективность менеджмента сферы услуг	8	4	4
Итого	68	34	34

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Услуги как экономический вид деятельности. Формирование и развитие сферы услуг, возрастание ее роли в экономике

План

1. Сущность и место услуг в мировой и национальной экономике.
2. Отраслевые особенности рынка бытовых услуг.
3. Критерии, характеризующие состояние внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.
4. Элементы внутренней среды организации. Переменные внутренней среды.
5. Классификация услуг.
6. Факторы (внешние и личностные), влияющие на покупательское поведение на рынке товаров и услуг.
7. Ценность услуг, качество услуг.

Литература: [1]–[5]; [7]; [10]–[23]; [28]; [31]; [33]; [36].

Темы рефератов

1. Эволюция услуг.
2. Услуга – это деятельность, работа или ее результат?
3. Новые услуги конца XX – начала XXI вв.
4. Услуги, которыми пользуюсь я.

Задания

Задание 1.1. В таблице 1 приведены определения понятия «услуга» разных авторов. Изучите их и предложите другие определения.

Таблица 1 – Определение понятия «услуга»

Определение услуги	Источник
Услуга – это то, что может быть продано или куплено, но не может упасть на ногу	Cowell, J. Service market / J. Cowell // Economist. – 1994. – № 3

Окончание таблицы 1

Определение услуги	Источник
Услуга – это неосязаемые блага, которые приобретаются потребителями, но не связаны с собственностью	Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 337 с.
Services (услуги) – действия, направленные непосредственно на потребителя	Экономикс : англ.-рус. словарь-справочник / сост. : Э. Дж. Долан, Б. И. Домненко. – М. : Лазурь, 1994. – 400 с.

Задание 1.2. Изучив сравнительную характеристику товаров и услуг, заполните пустые графы таблицы 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика товаров и услуг

Материально-вещественные товары	Услуги (чистые)
Вещь	Деятельность, процесс
Осязаемые	Неосязаемые
Производство и потребление, как правило, не совпадают во времени и в пространстве	...
...	Неопределенность качества
После покупки потребление может быть отсрочено	...
...	Не могут храниться, складироваться, накапливаться
Покупатели, как правило, не участвуют в процессе производства	...
...	Невозможна перепродажа
Более взаимозаменяемые	...
...	Не передается право собственности
Большая возможность стандартизации	...

Задание 1.3. К факторам, влияющим на развитие сферы услуг, относятся:

- увеличение эффективности в сельском хозяйстве и на производстве и высвобождение рабочей силы для услуг;
- спад инвестиций в валовой внутренний продукт в высокоразвитых индустриальных странах;
- урбанизация.

Назовите остальные факторы, не указанные в данном перечне.

Задание 1.4. Причины, воздействующие на развитие сферы услуг, можно разделить на две большие группы:

- внешние побудительные факторы;
- личностные факторы.

Рассмотрите рисунок 1 и впишите недостающие факторы.

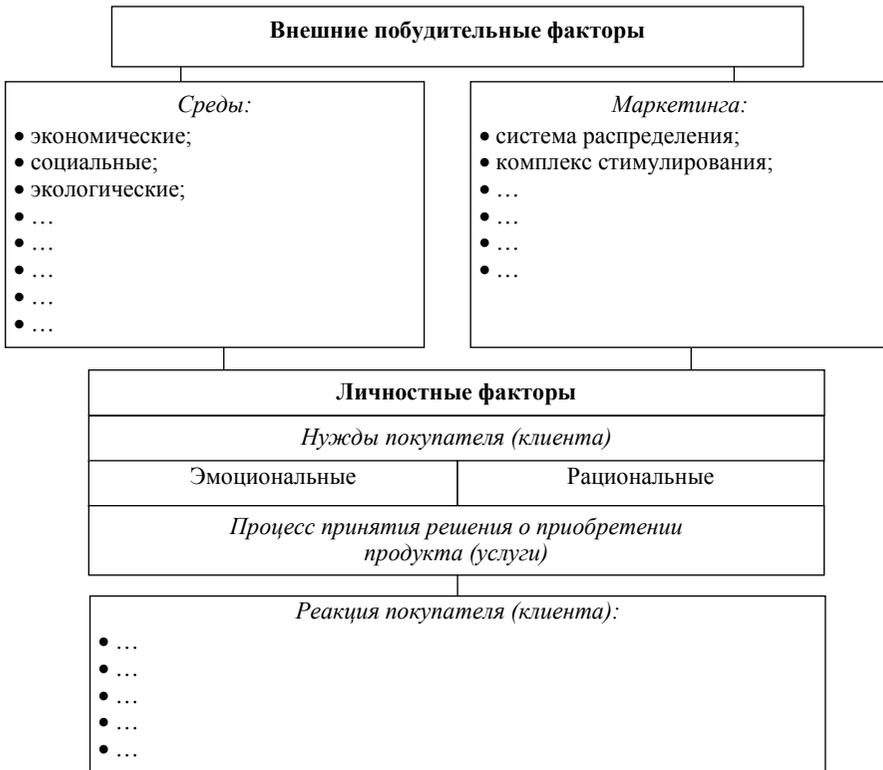


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на покупательское поведение на рынке товаров и услуг

Задание 1.5. На примере развития сети банкоматов и инфокиосков покажите, как недооценка культурно-инновационного потенциала потребителей повлияла на эффективность проекта.

Объясните, как отсутствие навыков использования услуги влияет на ее внедрение.

Тема 2. Развитие механизма управления сферы услуг

План

1. Типы республиканских, областных, региональных (межрайонных) и местных организационных структур сферы услуг.
2. Структуры ассоциационного типа (ассоциация, концерн, союз).
3. Формы интеграции предприятий и организаций в сфере услуг.
4. Основные направления совершенствования организационной структуры.
5. Методы реструктуризации в сфере услуг.

Л.: [1]–[5]; [7]; [10]–[24]; [28]; [31]; [33]; [36].

Темы рефератов

1. Преуспевающая компания и составляющие ее успеха.
2. Зарубежный опыт совершенствования организационной структуры фирмы.

Задания

Задание 2.1. Изобразите схему организационной структуры организации, работающей в сфере услуг вашего региона:

- линейной структуры управления;
- функциональной структуры управления;
- линейно-функциональной структуры управления.

Задание 2.2. Проанализируйте данные таблицы 3 и соотнесите их со структурами управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная).

Таблица 3 – Преимущества и недостатки структур управления

Структура управления	Преимущества	Недостатки
...	Единство и четкость распоряительства	Увеличение времени прохождения информации
	Личная подотчетность исполнителя одному лицу	Выполнение исполнителями помимо своих основных обязанностей работы по учету и контролю

Окончание таблицы 3

Структура управления	Преимущества	Недостатки
	Ответственность каждого за выполнение задания	
	Стимулирование развития компетентности	
...	Уменьшение времени прохождения информации	Возможность получения противоречивых указаний
	Специализация деятельности руководителей	Сложность разделения взаимосвязанных функций
	Высшее руководство менее загружено	Сложность контроля Недостаточная гибкость управления
...	Расширение возможностей принятия компетентных решений	Трудности при регулировании отношений разных руководителей
	Сокращение времени на решение технологических вопросов производства	

Задание 2.3. На примере университета (супермаркета, больницы) разработайте варианты реструктуризации (финансовой, юридической).

Тема 3. Процесс разгосударствления и приватизации в сфере услуг

План

1. Понятия разгосударствления и приватизации. Денационализация экономики.
2. Понятия «предпринимательство» и «малый бизнес». Принципы развития предпринимательства.
3. Привлечение иностранных инвестиций для развития сферы услуг.
4. Процесс национализации предприятий в Западных странах (Франция, Великобритания, Венгрия, Италия и др.).
5. Интеграционные процессы в сфере услуг, транснациональные корпорации.
6. Глобализация экономики и сферы услуг.
7. Франчайзинг в сфере услуг.

Л.: [1]–[5]; [7]; [10]–[24]; [27]; [31]; [33]; [36].

Темы рефератов

1. Особенности государственного и частного предпринимательства.
2. Транснациональные корпорации и их роль в мировой экономике.
3. Глобализация мировой экономики: проблемы и последствия.

Задания

Задание 3.1. На рисунке 2 представлены процессы современной глобализации мировой экономики.

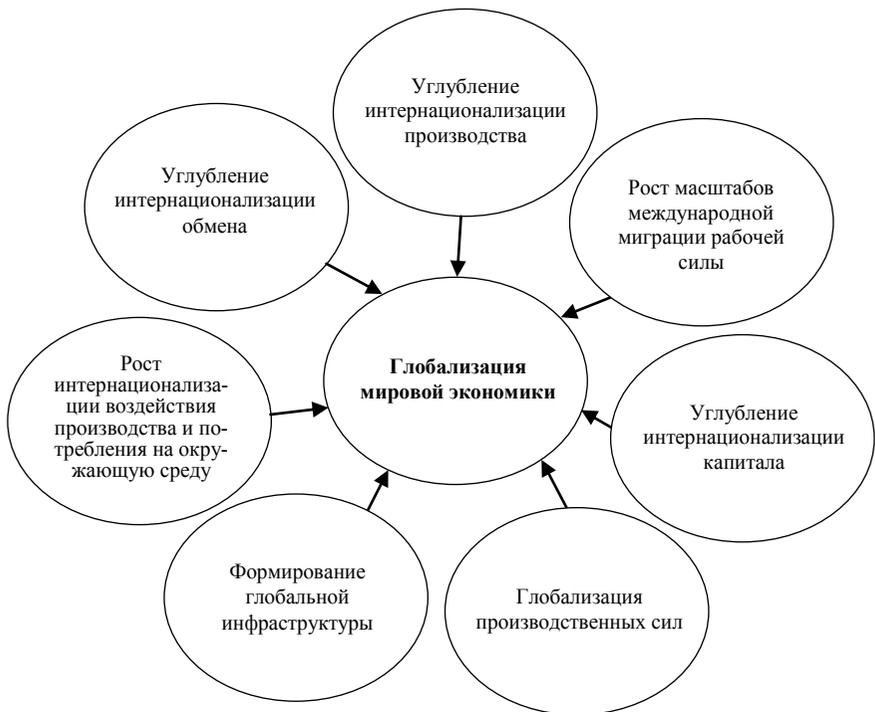


Рисунок 2 – Компоненты глобализации мировой экономики

Сформулируйте позитивные и негативные последствия глобализационных процессов.

Задание 3.2. На примере торговых сетей (ГИППО, Евроопт) покажите развитие различных инвестиционных проектов в сфере услуг:

- логистических;
- медицинских;
- информационных.

Тема 4. Методологические подходы в управлении сферой услуг

План

1. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению сферой услуг.
2. Классификация управленческих решений по различным признакам.
3. Закономерности управления. Методы управления. Модель покупательского поведения.
4. Принципы управления сферой услуг.
5. Цели организации: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие, социальные.
6. Основные причины, обуславливающие необходимость государственного вмешательства в развитие сферы услуг.
7. Понятие «информация». Роль и значение информации в процессе управления сферой услуг.
8. Управленческая внутрифирменная информационная система. Локальные и глобальные информационные системы.
9. Новые технологии в сфере услуг: виртуальный банк, офис, электронные деньги, виртуальные магазины, интернет-витрины, электронная подпись, виртуальные финансовые организации, телефонный банкинг, видеобанкинг, РС-банкинг, мобильный банкинг.

Л.: [1]–[5]; [7]; [10]–[24]; [31]; [33]; [35].

Темы рефератов

1. Экономические, организационные, правовые и социально-психологические методы управления сферой услуг.
2. Методы управления организациями сферы услуг в Японии, Западной Европе и США.
3. Виртуальные технологии. Основные типы операций, которые реализуются с помощью современных технологий в виртуальной форме.

4. Влияние информационных технологий на реинжиниринг в сфере услуг.
5. Совершенствование регулирования развития сферы услуг.

Задания

Задание 4.1. Сформулируйте миссию для следующих организаций сферы услуг:

- банк;
- учреждение высшего образования;
- медицинское учреждение;
- организация по оказанию транспортных услуг;
- теле-, радиоккомпания.

Задание 4.2. Постройте «дерево целей» организации, миссия которой была сформулирована в задании 1. Для примера используйте рисунок 3.

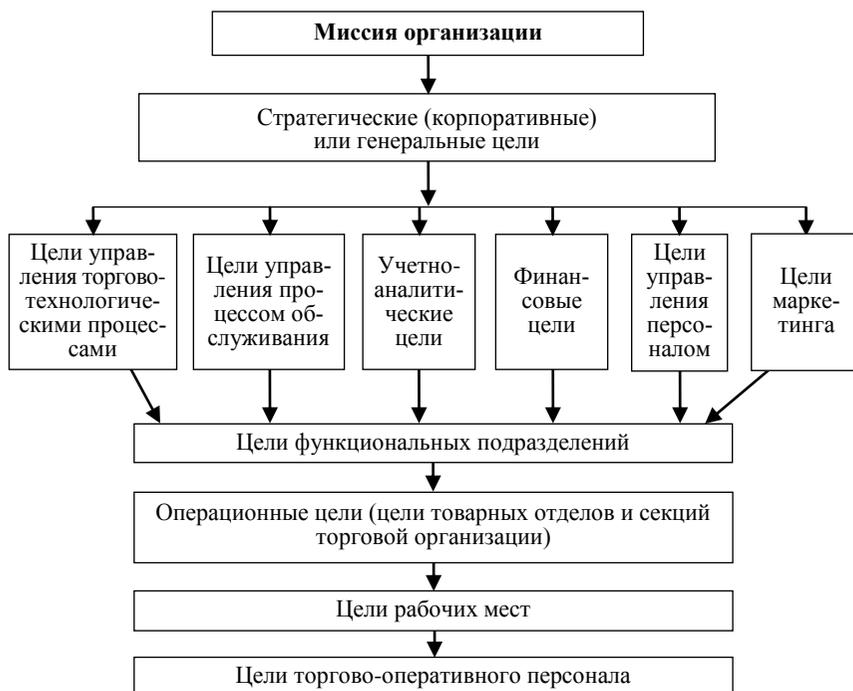


Рисунок 3 – «Дерево целей» организации торговли

Задание 4.3. В таблице 4 представлена классификация управленческих решений в сфере услуг. Внесите недостающую информацию, заполнив пробелы в таблице.

Таблица 4 – Классификация управленческих решений

Признаки	Управленческие решения
1. По функциональной направленности	Планирующие; организующие; ...; координирующие; ...; ...
2. По способу организации	Индивидуальные; ...; ...
3. По причинам возникновения	Ситуационные; ...; программные; ...; ...
4. ...	Однотипные; разнотипные; инновационные (нет альтернатив)
5. ...	Общие; частные
6. По времени действия	...; ...; ...
7. ...	С определенным результатом; с вероятностным исходом
8. По характеру разработки и реализации	Уравновешенные; ...; ...; рискованные; ...
9. ...	Алгоритмические; эвристические
10. ...	Однокритериальные; многокритериальные
11. По направлению воздействия	...; ...
12. ...	Одноуровневые; многоуровневые
13. ...	С ограничениями; без ограничений
14. По способу фиксации	...; ...

Задание 4.4. Начертите схему структуры интернет-магазина, определите количество штатных единиц и функциональные обязанности специалистов по управлению.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях риска

План

1. Процесс выработки и принятия решения.
2. Технология принятия управленческих решений.
3. Методы принятия решений. Эвристические методы: анализ, прогнозирование, моделирование.
4. Моделирование. Виды моделирования: физический, экономико-математический и логический (диаграмма Исикавы).
5. Методы оптимизации управленческих решений в условиях риска.
6. Управление риском: информационное, методическое (математическое обеспечение), технологическое.
7. Элементы в составе системы управления рисками.

Л.: [1]–[5]; [7]; [10]–[24]; [31]; [33]; [35].

Темы рефератов

1. Моделирование управленческих решений.
2. Понятие «риск». Хозяйственные риски.
3. Управление рисками в сфере услуг.
4. Методы хеджирования риска.

Задания

Задание 5.1. В сфере менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты принятия решения:

- Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
- Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

- Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

- Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

- Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение.

- Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

- Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Укажите наиболее предпочтительный вариант принятия управленческого решения. Обоснуйте свою позицию.

Задание 5.2. На примере следующих организаций сферы услуг представьте схему процесса принятия управленческого решения:

- банк;
- учреждение высшего образования;
- медицинское учреждение;
- организация по оказанию транспортных услуг;
- теле-, радиоккомпания.

Укажите наиболее значимые элементы процесса принятия управленческих решений.

Задание 5.3. Максимально задействовать творческий потенциал коллектива – важная задача менеджера. Для этого он может предпринять следующее:

- Предложить сотрудникам работу, способствующую их общению.
- Провести с партнерами совещание, посоветоваться с ними насчет дел фирмы.

- Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.

- Создавать условия для социальной активности работника.

- Предложить сотрудникам более содержательную творческую работу.

- Обеспечить сотрудникам обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.

- Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.

- Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.

- Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
 - Обеспечить продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
 - Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
 - Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
 - Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
 - Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.
- Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными в процессе принятия решения?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

3. Какие управленческие решения должен принимать руководитель банка, чтобы способствовать повышению эффективности кадрового потенциала банка?

Задание 5.4. Рассмотрите рисунок 4 и назовите неуказанные риски, влияющие на деятельность банка. Раскройте сущность каждого риска.

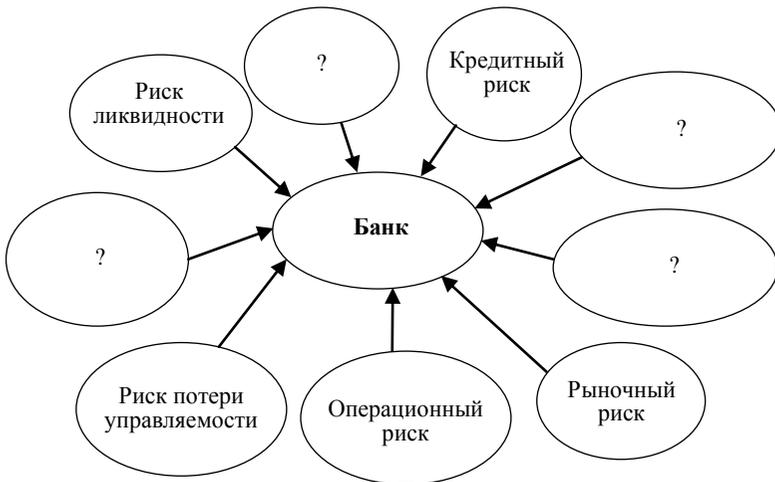


Рисунок 4 – Риски, влияющие на деятельность банка

Самостоятельно приведите наиболее вероятные риски других организаций сферы услуг:

- учреждения высшего образования;
- медицинского учреждения;
- организации по оказанию транспортных услуг;
- теле-, радиоконпании.

Задание 5.5. Изучив рисунок 5, самостоятельно смоделируйте оптимальное решение для следующих организаций сферы услуг:

- банка;
- учреждения высшего образования;
- медицинского учреждения;
- организации по оказанию транспортных услуг;
- теле-, радиоконпании.



Рисунок 5 – Логическое моделирование (диаграмма Исикавы)

Задание 5.6. Проведите процесс принятия управленческого решения методом «мозгового штурма», учитывая следующие рекомендации:

- Размер группы должен быть таков, чтобы было максимальное количество взаимодействий «лицом к лицу» (не более 15 чел.). Предпочтительнее сидеть за круглым столом, а не за длинным и узким.

- Сообщите группе, что цель состоит в генерировании идеи или решении независимо от их качества.

- Не позволяйте оценивать предложения. Не оценивайте ни свои собственные, ни другие идеи. Чем безумнее идея, тем лучше.

- Попросите членов группы внимательно выслушивать других.

- Не ищите неуловимый «правильный» ответ. Просто слушайте ответы. Правильный ответ, в конце концов, появится.

- Не настаивайте на формальностях. Пусть люди просто высказывают идеи.

- Ведите записи.

Можно воспользоваться магнитофоном или вести записи на доске – люди могут видеть идеи других и воспользоваться ими при развитии своих. Выберите тех, кто будет по очереди вести записи.

- Не ограничивайте группу во времени.

В отличие от формального собрания, которое должно быть лимитировано во времени, встреча, при которой используется метод «мозгового штурма», не заканчивается до тех пор, пока участники не перестанут высказывать свои предложения. Убедитесь в том, что люди останутся до тех пор, пока не будет принято решение.

Задание 5.7. Изучите рекомендации менеджеру, как критиковать сотрудника, чтобы повлиять на его поведение:

- Критикуйте наедине. Старайтесь не смутить и не оскорбить того, кого вы критикуете.

- Будьте уверены, что этот человек готов вас выслушать.

- Подождите, пока ваш собеседник справится с раздражительностью или смущением. Если вы хотите, чтобы он воспринимал ваше сообщение, будьте терпеливы.

- Если вы в гневе – не общайтесь. Успокойтесь, чтобы быть объективным.

- Критикуйте поведение, а не личность. Сфокусируйтесь на том, что было сделано, а не на роли человека в этом деле.

- Будьте точны. Используйте актуальные примеры. Приведите их до того, как вас об этом попросят. Это сделает вас скорее предлагающим решение проблемы, чем нападающим.

- Попробуйте критиковать, задавая вопросы. Убедитесь, что тот, кого вы критикуете, понимает, о чем вы говорите. Уясните, как он (она) воспринимает вашу критику. Убедитесь в том, что основания, которые вызвали вашу критику, не беспочвенны.

- Критикуйте вовремя, когда ситуация, подвергшаяся критике, еще свежа в его (ее) и в вашей памяти.

- Будьте честны перед собой в объекте критики. Если вы собираетесь применить наказание, то собеседник осознает это и начнет защищаться.

- Выразите понимание и искреннее желание преодолеть сложившуюся ситуацию. Это поможет завоевать доверие вашего собеседника.

- Избегайте демонстрации превосходства в знании, силе или проницательности («я лучше вас»). Такого не должно быть.

- По возможности будьте доброжелательны, смягчите свои наблюдения. Не утверждайте безапелляционно. Вместо того, чтобы сказать: «За прошлый месяц вы три раза опоздали», – лучше скажите: «Вы ведь опаздываете».

- Не приписывайте поведению человека каких-либо намерений. Утверждение типа «Вы не хотите делать свою работу хорошо» только лишь заставит вашего собеседника обороняться. Говорите только о поведении (например, «Такой подход не годится»).

- Сконцентрируйтесь на поведении, которое ваш собеседник сможет изменить. Если вы не уверены, что это может произойти, не критикуйте.

- Не перегружайте собеседника критикой, иначе она станет излишне угрожающей или вызовет стресс.

Определите, какими правилами следует руководствоваться менеджеру при проведении совещания по подведению итогов по принятию управленческого решения.

Тема 6. Маркетинг рынка услуг

План

1. Принципы маркетинга рынка услуг.

2. Концепции маркетинговой деятельности (концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, традиционного мар-

кетинга, концепция социально-этического маркетинга). Маркетинговые структуры, новые рынки услуг.

3. Научный подход, базирующийся на принципах объективности и точности, тщательности.

4. Понятие «конкуренция», признаки конкуренции. Конкуренция продавцов и конкуренция покупателей, функциональная видовая, маркетинговая конкуренция, конкуренция по степени монополизации рынка.

5. Варианты стратегии роста. Матрица Ансоффа.

Л.: [1]–[4]; [7]; [13]; [24]; [25]; [28]; [29]; [33]; [34].

Темы рефератов

1. Методы маркетинговых и методы «полевых» исследований (наблюдение, эксперимент, опрос).

2. Предпринимательские стратегии (корпоративная, деловая, функциональная, оперативная).

3. Конкурентные стратегии: лидерство в снижении издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования (отечественный и зарубежный опыт).

4. Стратегия организации сферы услуг 2050 г.

Задания

Задание 6.1. Используя матрицу Ансоффа (рисунок 6), опишите альтернативные стратегии для сохранения или увеличения сбыта услуг следующих организаций:

- банк;
- учреждение высшего образования;
- медицинское учреждение;
- организация по оказанию транспортных услуг;
- теле-, радиокompания.

Товар	Рынки	
	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый	Разработка товара	Диверсификация

Рисунок 6 – Матрица Ансоффа

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как время и условия, необходимые потребителю для принятия новых услуг, повлияет на их успех и развитие?
2. Как учитывается психология будущего потребителя?

Задание 6.2. Структура рынка услуг опирается на четыре крупных блока:

- рынок услуг сферы коммунально-бытового обслуживания;
- рынок услуг в сфере сохранения и восстановления здоровья человека;
- рынок услуг культурно-просветительской сферы;
- рынок услуг сферы управления, регулирования и обмена.

Изучив данную структуру, заполните рисунок 7, подразделив крупные блоки на ряд менее крупных.



Рисунок 7 – Структура рынка услуг

Проанализируйте, как развитие науки и внедрение инноваций в сфере материального производства повлияет на развитие сферы услуг.

Тема 7. Маркетинговые инструменты сферы услуг

План

1. Маркетинговые инструменты сферы услуг.
2. Изучение спроса на услуги. Маркетинговые решения.
3. Ассортиментная политика (соотношение различных групп, соотношение услуг, находящихся на различных стадиях жизненного цикла). Важнейшие задачи ассортиментной политики.
4. Функциональная организация службы маркетинга.
5. Анализ потребностей рынка: потенциальная емкость рынка, емкость основных сегментов, темп роста (всего рынка и каждого из основных сегментов); эластичность спроса по цене, сезонность; доля рынка, контролируемая фирмой (по основным сегментам); влияние деятельности фирмы на рыночные процессы и т. д.

Л.: [1]–[4]; [7]; [13]; [24]; [25]; [30]; [31]; [35]; [36].

Темы рефератов

1. Анализ среды для изучения и прогнозирования спроса на услуги в регионе.
2. Имидж предприятия, имидж услуги. Структура потребностей.
3. Подходы при разработке маркетинговых планов.

Задание

На основании информации, приведенной в приложении А, проведите маркетинговое исследование деятельности медицинского учреждения и составьте отчет.

Тема 8. Влияние социально-экономических факторов на поведение потребителя и развитие сферы услуг

План

1. Влияние социально-экономических факторов на поведение потребителя в сфере услуг.

2. Развитие инноваций в сфере услуг.
 3. Этапы процесса разработки новой услуги. Теория жизненного цикла услуг.
 4. Задачи инновационной политики. Критерии успешности инновационного проекта.
 5. Влияние разгосударствления государственной собственности на развитие сферы услуг.
 6. Мотивация труда в сфере услуг.
 7. Этапы реформирования государственной собственности в республике.
 8. Влияние разгосударствления государственной собственности на развитие сферы услуг.
- Л.: [1]–[4]; [5]; [6]; [10]–[16]; [22]; [24]; [26]; [27]; [29]–[36].

Темы рефератов

1. Инновации в сфере услуг в XXI в.
2. Факторы, влияющие на принятие потребителями новой услуги.
3. Новое – это хорошо забытое старое: верно ли это утверждение для сферы услуг?
4. Особенности мотивации труда в сфере услуг в зарубежных странах.
5. Основные теории мотивации и их классификация.
6. Сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде А. Маслоу.
7. Особенности теории ожиданий, теории справедливости, теории Л. Портера и Э. Лоулера.
8. Разгосударствление: опыт зарубежных стран.

Задания

Задание 8.1. Исходя из данных рисунка 8 составьте алгоритм действий менеджера и предложите мероприятия по продвижению новой услуги для организаций сферы услуг:

- банка;
- учреждения высшего образования;
- медицинского учреждения;
- организации по оказанию транспортных услуг;
- теле-, радиоконпании.



Рисунок 8 – Стратегический инновационный менеджмент сферы услуг

Задание 8.2. Приведите примеры ситуаций настоящего времени, в которых можно эффективно использовать мотивацию «кнута и пряника».

Задание 8.3. Проанализируйте данные о значимости дополнительных выплат для работников предприятия США (таблица 5).

Таблица 5 – Значимость дополнительных выплат для работников предприятий (по данным опроса 0,5 млн чел. в США)

Дополнительные выплаты	Значимость, %
Медицинское страхование	89
Пенсии	37
Оплачиваемые отпуска	31
Оплата временной нетрудоспособности	30
Услуги стоматолога	28
Программа участия в прибылях	24

Укажите, какие выводы можно сделать о значимости дополнительных выплат для известного вам белорусского предприятия.

Задание 8.4. Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Канарские острова вместе с супругой (или супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира.

Прошло три месяца, а увеличения объема продаж не наблюдалось. Руководитель объяснял это тем, что продавцы «не тянут». Он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы.

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что здесь работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Продавцы посчитали, что предлагаемое вознаграждение руководителя фирмы не соответствует требуемым усилиям. Очевидно шеф не знает увлечений своих подчиненных. (Нетрудно было догадаться, кто именно в этой фирме увлекается игрой в гольф).

В этой ситуации никаких занятий с продавцами специалисту не потребовалось – они превосходно умели торговать. На следующий день было объявлено, что премией за увеличение объема продаж будет недельный отдых в охотничьих угодьях за счет фирмы. Количество проданных товаров сразу же резко увеличилось.

Проанализируйте данную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какие мотивационные требования были нарушены?
2. Что можно было бы еще предпринять, чтобы разрешить данный конфликт?
3. Как следует предупреждать появление подобных ситуаций?

Тема 9. Влияние «теневой» экономики на развитие сферы услуг

План

1. Сущность «теневой» экономики.
2. Влияние «теневой» экономики на эффективность развития сферы услуг.

3. Классификация «теневой» экономики. Факторы, влияющие на развитие «теневой» экономики.

5. Методы оценки «теневой» экономики.

6. Методы регулирования процессов, способствующих росту «теневой» экономики.

7. Проблемы оценки «теневой» экономики.

8. Метод товарных потоков, итальянский, балансовый, экспертный методы.

Л.: [1]–[5]; [10]–[16]; [22]; [24]; [26]; [28]; [31]–[36].

Темы рефератов

1. Формирование понятия «теневой» экономики.

2. Проявление «теневой» экономики в странах с развивающейся и развитой экономикой.

3. Методы оценки «теневой» экономики: опыт зарубежных стран.

4. Сферы деятельности в «теневой» экономике.

Задание

На основании изученного материала о «теневой» экономике предложите свою классификацию «теневой» экономики.

Тема 10. Антимонопольная направленность региональной политики

План

1. Развитие антимонопольного законодательства.

2. Методы воздействия государства на монопольные организации.

3. Предпосылки развития предпринимательства в сфере услуг. Особенности государственного и частного предпринимательства.

4. Факторы, влияющие на предпринимательскую деятельность в сфере услуг. Роль бизнес-плана в предпринимательской деятельности и требования, предъявляемые к его разработке в сфере услуг.

Л.: [1]–[5]; [12]; [13]; [16]; [22]; [28]; [32].

Темы рефератов

1. Зарубежный опыт антимонопольного регулирования США.
2. Зарубежный опыт антимонопольного регулирования стран Западной Европы (на примере конкретной страны).
3. Зарубежный опыт антимонопольного регулирования стран постсоветского пространства (на примере конкретной страны).
4. Высшие формы монополистических союзов в мировой практике (картель, синдикат, трест, концерн).
5. Низшие (временные) формы монополистических союзов в мировой практике (пулы, ринги, корнеры).
6. Поддержка предпринимательства в современных условиях.
7. Эволюция предпринимательства в сфере услуг.

Задания

Задание 10.1. Изучите Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности» от 10 декабря 1992 г. № 2034 (в редакции закона от 4 января 2010 г. № 109-3).

На основании законодательства Республики Беларусь дайте определение следующим понятиям:

- государственная монополия;
- естественная монополия;
- чрезвычайная монополия;
- правомерная монополия.

Задание 10.2. Антимонопольное законодательство можно определить как систему нормативных правовых актов, содержащую правила предотвращения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, содействующие развитию добросовестной конкуренции.

С использованием программы «КонсультантПлюс» сформируйте перечень антимонопольного законодательства Республики Беларусь.

Задание 10.3. Используя сведения приложения Б, составьте самостоятельно бизнес-план «Услуга будущего».

Тема 11. Моделирование развития сферы платных и бытовых услуг региона с учетом развития предпринимательства

План

1. Подходы к оценке моделирования сферы услуг.
2. Необходимость применения математического моделирования и прогнозирования процессов управления предпринимательской деятельности.
3. Однофакторные и многофакторные модели.
4. Моделирование развития ситуации по оптимистическому и пессимистическому вариантам развития фирмы.
5. Проблемы построения моделей и прогнозов.
6. Оптимизация процесса предоставления услуг.
7. Концепция социально-экономического развития сферы услуг.
8. Стратегические программы развития государства и сферы услуг.
9. Влияние предпринимательского сектора на развитие сферы услуг.
10. Сильные и слабые стороны организации.
11. Предпринимательские риски.

Л.: [1]–[5]; [7]; [10]–[12]; [16]; [20]–[23]; [27]–[31]; [36].

Темы рефератов

1. Сервисная деятельность: историческая и современная практика.
2. Зарубежный опыт поддержки малого и среднего предпринимательства.

Задания

Задание 11.1. Проведите SWOT-анализ, используя приведенные ниже показатели (таблица 6), для следующих предприятий сферы услуг:

- банк;
- учреждение высшего образования;
- медицинское учреждение;
- организация по оказанию транспортных услуг;
- теле-, радиокомпания.

Для каждой организации сферы услуг из рассматриваемых сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее значение или влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям SWOT-анализа: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости. SWOT-анализ должен быть как можно более сфокусированным.

Таблица 6 – Показатели внешней и внутренней среды организации

Группа показателей	Характеристика
Показатели внешней среды	<p><i>Экономические факторы</i> (величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т. д.).</p> <p><i>Политические факторы</i>, выражающиеся в ясном представлении о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.</p> <p><i>Рыночные факторы</i>, т. е. те многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.</p> <p><i>Технологические факторы</i> – возможности, которые наука открывает для производства новой продукции.</p> <p><i>Международные факторы</i>, включающие угрозы и возможности, которые могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.</p> <p><i>Правовые факторы</i> (изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы).</p> <p><i>Социальные факторы</i> (отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т. д.).</p>
Показатели непосредственного окружения	<p><i>Покупатели</i> (географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту).</p> <p><i>Поставщики</i> (стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком).</p> <p><i>Конкуренты</i> (выявление слабых и сильных сторон).</p> <p><i>Рынок рабочей силы</i></p>
Показатели внутренней среды	<p><i>Кадры фирмы</i> (их потенциал, квалификация, интересы).</p> <p><i>Организация управления.</i></p> <p><i>Производство</i>, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки.</p>

Задание 11.2. Охарактеризуйте предпринимательские риски:

- риск исполнителя;
- физический риск;
- финансовый риск;
- психологический риск;
- социальный риск;
- риск потери времени.

Задание 11.3. Фирмы, являющиеся поставщиками услуг, заботящиеся о своем имидже и формировании постоянной клиентуры, должны сами разрабатывать меры по уменьшению возможного покупательского риска.

Укажите, по каким направлениям может осуществляться эта деятельность, и дайте характеристику каждого из них.

Тема 12. Оптимизация организационной структуры и органов управления сферы услуг

План

1. Оптимизация организационной структуры и органов управления сферы услуг.
2. Территориально-отраслевое управление.
3. Стратегическая цель современной модели экономики, экономическая основа.
4. Принципы хозяйственного механизма смешанной модели экономики.
5. Основные направления совершенствования организационной структуры.
6. Методы реструктуризации.
7. Модели оптимизации организационной структуры и органов управления в сфере услуг.
8. Влияние внешней и внутренней среды на сценарии и модели развития организационной структуры сферы услуг в инновационной экономике.

Л.: [1]–[5]; [7]; [9]; [12]; [22]; [24]; [27]; [29]–[33]; [35]; [36].

Темы рефератов

1. Влияние реструктуризации крупных предприятий на отраслевой рынок.
2. Организационная структура государственного управления научно-технической политики в Японии.
3. Проект фирмы сервиса 2050 г.

Задания

Задание 12.1. В практике для оптимизации организационной структуры компании используются следующие подходы:

- функциональный подход;
- организационный подход;
- процессный подход;
- проектный подход;
- бенчмаркинг.

Укажите, в чем заключаются особенности каждого подхода и в каких случаях целесообразно применять тот или иной метод.

Задание 12.2. Охарактеризуйте следующие этапы формирования организационных структур управления:

- анализ организационной структуры;
- проектирование организационной структуры;
- оценка эффективности организационной структуры.

Задание 12.3. Начертите схему «Структура фирмы 2050 г.».

Тема 13. Механизм развития человеческого потенциала сферы услуг

План

1. Организационно-правовые формы управления в сфере услуг.

2. Факторы, влияющие на организационную культуру.
3. Составляющие организационной культуры в сфере услуг.
4. Кадровое планирование в соответствии с прогнозом развития в организации.
5. Структура методов управления в сфере услуг.
6. Классификация методов управления персоналом.
7. Факторы, влияющие на эффективность методов управления персоналом в сфере услуг.
8. Стиль управления, ситуационные модели.
9. Регулирование корпоративного стиля управления.
10. Влияние стиля управления на управление конфликтом в сфере услуг.

Л.: [1]–[5]; [6]; [8]; [12]; [17]; [21]; [24]; [26]; [27]; [30]; [33]; [35]; [36].

Темы рефератов

1. Зарубежный опыт управления персоналом в сфере услуг.
2. Формы и методы управления персоналом в сфере услуг: зарубежный опыт.
3. Зарубежный опыт формирования и развития корпоративного стиля управления.

Задания

Задание 13.1. Проанализируйте ситуацию «Совершенствование системы отбора персонала».

Основной вид деятельности фирмы – оптовая и розничная продажа строительных и отделочных материалов строительным организациям и предпринимателям, осуществляющим оптовую и розничную торговлю, а также частным лицам.

Организация существует уже около 10 лет. За указанный период времени был достигнут определенный уровень развития, который выгодно отличает эту фирму на фоне многих других, представленных на иркутском рынке оптовой и розничной продажи строительных и отделочных материалов. Основными преимуществами фирмы являются высокое качество обслуживания, доступные цены, работа по заказам, бесплатная доставка по городу, система скидок в зависимости от объ-

ема заказа, оформление документов и получение товара в одном месте, удобные подъездные пути, близость складских помещений, что ускоряет работу обслуживающего персонала и экономит время клиента.

Организационная структура фирмы представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура фирмы

В обязанности менеджера по персоналу входит следующее:

- учет персонала – внутриорганизационный учет, постановка всего персонала на учет в пенсионный фонд, в страховой фонд (выдача страхового свидетельства), в налоговую инспекцию (выдача персоналу индивидуального номера налогоплательщика);

- составление должностных инструкций для вновь вводимых должностей;

- поиск и подбор нового персонала по заданию руководства (подача объявлений в средства массовой информации, на биржи труда, в кадровые агентства; составление списка наиболее подходящих кандидатов в результате общения с соискателями);

- отбор кандидатов (определение кандидатов в процессе личного собеседования, отвечающих требованиям к данной должности; выбор нового работника совместно с руководителем подразделения);

- прием нового сотрудника на работу (заключение трудового договора, подписание должностной инструкции, соглашения о неразглашении коммерческой тайны), постановка работника на учет.

На данный момент менеджер по персоналу направляет основные усилия на подбор людей на открытые вакансии, действуя по принципу «решаем проблему тогда, когда она появилась». Рынок труда анализируется в основном при появлении новых вакансий, когда встает

вопрос об условиях труда нового сотрудника (о должностных обязанностях, заработной плате) на требуемой должности. В случае появления новой позиции в организации составляется должностная инструкция, в которой на основе стандартных инструкций описываются требования к кандидату, его права, функциональные обязанности, ответственность и др. Поиск новых сотрудников в основном ведется при помощи внешних источников: даются объявления в средствах массовой информации и делается заявка в кадровые агентства (государственные и частные).

Отбор сотрудников в организацию проводится следующим образом: менеджер по персоналу из предложенных, к примеру, кадровым агентством лиц, а также из обратившихся по объявлению людей формирует список, выбирая кандидатов, отвечающих предъявленным требованиям. Затем каждый человек заполняет анкету, где отражается его образование, предыдущий профессиональные навыки и опыт работы. После этого всем кандидатам предлагается пройти устное собеседование, в ходе которого менеджер по персоналу на основе минимального набора квалификационных требований и собственного видения «идеального кандидата» оценивает личностные характеристики людей, более детально уточняет выполняемые функции на предыдущих местах работы. Данные о кандидатах рассматриваются менеджером по персоналу совместно с руководителем, и затем выносятся решение о приеме одного из кандидатов на работу.

При выходе на работу новому сотруднику устанавливается испытательный срок от 1 до 3 мес. в зависимости от того, как пройдет период адаптации, а также заработная плата на соответствующий период.

Положительным моментом при работе с персоналом является проведение профессионального обучения и повышение квалификации сотрудников. В задачи менеджера по персоналу входит организация процесса обучения.

Численность работающих на предприятии составляет около 50 чел. Более половины сотрудников (56%) имеют возраст до 30 лет, 28% – от 30 до 40 лет, 14 – от 40 до 50 лет, 2% – от 50 до 60 лет. Около 80% сотрудников имеют высшее и неполное высшее образование.

Текущесть персонала составляет около 70%. Так как в основном увольняются сотрудники из отдела продаж, а именно – продавцы, то коэффициент текучести по категории «продавец» еще выше.

Анализ причин увольнения показал, что торговые представители увольнялись чаще всего из-за отсутствия интереса к работе и перспектив профессионального роста. Из-за «неудовлетворительной компенсации» увольнялись и торговые представители, и продавцы.

На протяжении довольно большого периода времени действующая система оплаты труда не пересматривалась, а разработки в этом направлении велись только в отношении вновь введенных должностей. Среди прочих причин указывались аллергия сотрудников на материалы, отсутствие навыков учета материалов (ошибки), неумение работать с людьми в торговом зале, отсутствие достоверной информации о характере работы и др.

На фирме произвели приблизительный расчет условных затрат, связанных с текучестью (в соответствии с существующими стадиями процесса отбора).

Ответьте на следующие вопросы:

1. Эффективен ли процесс отбора персонала на данном предприятии?
2. Каким образом можно уменьшить потери фирмы, связанные с процессом поиска и отбора кадров?
3. Каковы пути решения основных проблем фирмы? (Обоснуйте эффективность предлагаемых мер.)

Задание 13.2. Зарубежные компании, опыт которых начинает активно использоваться отечественными фирмами сферы услуг, выработали ряд требований к клиентурному типу поведения работников. Так, для успешного привлечения клиента необходимо:

- учитывать состав и однородность покупателей;
- вводить оригинальные сервисные услуги;
- тщательно продумывать справочно-информационную политику (инструкции, описания, схемы, адреса и телефоны гарантийных мастерских и т. д.).

Дополните список с позиции клиента какой-либо организации сферы услуг.

Задание 13.3. В менеджменте существует такое понятие, как «антиклиентурный» тип поведения персонала фирмы, отталкивающий клиента.

Укажите, какое поведение персонала организации этому «способствует».

Тема 14. Эффективность менеджмента сферы услуг

План

1. Характеристика эффекта и результата менеджмента сферы услуг.
2. Сущность экономической эффективности менеджмента сферы услуг.
3. Методы оценки экономической эффективности менеджмента сферы услуг.
4. Факторы, влияющие на экономическую эффективность менеджмента сферы услуг.
5. Критерии и показатели экономической эффективности менеджмента сферы услуг.
6. Сущность социальной эффективности менеджмента сферы услуг.
7. Показатели социальной эффективности менеджмента сферы услуг.
8. Факторы, влияющие на социальную эффективность менеджмента сферы услуг.
9. Методы оценки социальной эффективности менеджмента сферы услуг.
10. Критерии и показатели качества услуг.
11. Разнонаправленность видов эффективности.
12. Методы оптимизации управления в сфере услуг.

Л.: [1]–[5]; [10]–[24]; [27]; [29]–[31]; [33]; [36].

Темы рефератов

1. Зарубежный опыт экономической эффективности менеджмента сферы услуг.
2. Сценарии развития сферы услуг в XXII в.
3. Резервы и пути повышения эффективности менеджмента сферы услуг.
4. Теоретические аспекты оценки влияния сферы услуг на развитие экономики страны.
5. Влияние человеческого фактора на эффективность деятельности предприятий сферы услуг.

Задание

В результате исследований, проведенных зарубежными авторами, были выявлены десять критериев оценки услуг потребителями, причем первые пять критериев учитывают качество результатов предо-

ставления услуг, а следующие пять – качество процесса обслуживания.

Дополните перечень этих критериев:

- надежность (заслуживают ли услуги компании доверия и соответствуют ли они потребностям клиентов);

- ...;

- ...;

- ...;

- понимание потребностей (что делает эта компания для того, чтобы узнать потребности клиентов);

- отзывчивость персонала (охотно ли сотрудники компании обслуживают клиентов);

- ...;

- ...;

- ...;

- осязаемые факторы (создает ли внешний вид сотрудников, а также помещение компании и другие осязаемые факторы обслуживания имидж услуг высокого класса).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Климович, Л. К.** Менеджмент и развитие сферы услуг экологически дестабилизированного региона : моногр. / Л. К. Климович. – Минск : БГЭУ, 2004. – 195 с.
2. **Климович, Л. К.** Менеджмент в сфере услуг : курс лекций / Л. К. Климович. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т поребит. кооп., 2009. – 168 с.
3. **Климович, Л. К.** Регулирование развития сферы услуг экологически дестабилизированного региона : моногр. / Л. К. Климович ; под ред. А. В. Неверова. – Гомель : ЦИИР, 2008. – 205 с.
4. **Менеджмент** в сфере услуг : учеб.-метод. пособие / под ред. М. Д. Сущинской. – СПб. : СПбГУЭФ, 2005. – 177 с.

Дополнительная литература

5. **О Государственной** комплексной программе развития регионов, малых и средних городских поселений на 2007–2010 гг. : Указ Президента Респ. Беларусь от 7 июня 2007 г. № 265 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 144. – 1/8650.
6. **Об утверждении** Национальной программы ускоренного развития услуг в сфере информационно-коммуникационных технологий на 2011–2015 гг. : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 28 марта 2011 г. № 384 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 38. – 5/33546.
7. **Иванов, Н. Н.** Управление сферой услуг: инфраструктурный подход : моногр. / Н. Н. Иванов. – СПб. : СПбГУЭФ, 2001. – 144 с.
8. **Кабушкин, Н. И.** Менеджмент туризма : учеб. / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд., испр. – Минск : Новое знание, 2009. – 270 с.
9. **Кабушкин, Н. И.** Управление предприятиями туризма и гости-

ницами : учеб.-практ. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЭУ, 2011. – 275 с.

10. **Климович, Л. К.** Актуальные проблемы развития сферы бытовых услуг региона в инновационной экономике / Л. К. Климович // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – Минск, 2008. – Вып. XVI. – С. 40–44.

11. **Климович, Л. К.** Бытовое обслуживание населения как индикатор развития экологически дестабилизированного региона / Л. К. Климович // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – Минск, 2006. – Вып. XIV. – С. 92–96.

12. **Климович, Л. К.** Государственное регулирование социально-экономического развития сферы услуг экологически проблемных регионов / Л. К. Климович // Современ. экономика. Прил. к журн. «Экономические науки». – 2003. – № 4. – С. 1–19.

13. **Климович, Л. К.** Исследование и регулирование рынка услуг / Л. К. Климович // Современ. экономика. Прил. к журн. «Экономические науки». – 2004. – № 1. – С. 1–12.

14. **Климович, Л. К.** Исследование особенностей реформирования рынка бытовых и платных услуг региона / Л. К. Климович // Современ. экономика. Прил. к журн. «Экономические науки». – 2003. – № 4. – С. 1–19.

15. **Климович, Л. К.** Макроэкономическая оценка рынка услуг / Л. К. Климович // Современ. экономика. Прил. к журн. «Экономические науки». – 2004. – № 1. – С. 1–9.

16. **Климович, Л. К.** Методология государственного регулирования развития сферы услуг экологически дестабилизированного региона / Л. К. Климович // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – Минск, 2007. – Вып. XV. – С. 155–161.

17. **Климович, Л. К.** О совершенствовании стиля и методов управления в сфере услуг / Л. К. Климович // Потребит. кооп. – 2005.

–
№ 1(8). – С. 29–35.

18. **Климович, Л. К.** О совершенствовании управления сферой услуг в экологически дестабилизированном регионе / Л. К. Климович // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – Минск, 2004. – Вып. XII. – С. 104–107.

19. **Климович, Л. К.** Проблемы инновационного менеджмента в сфере услуг / Л. К. Климович // Экономико-правовая парадигма хозяйствования при переходе к цивилизованному рынку в Беларуси : сб. науч. ст. / под науч. ред. П. Г. Никитенко. – Минск, 2004. – С. 124–134.

20. **Климович, Л. К.** Развитие сферы бытовых услуг в экологически дестабилизированных регионах / Л. К. Климович // Бел. экон. журн. – 2003. – № 3. – С. 71–78.

21. **Климович, Л. К.** Развитие функций служб управления персоналом в системе потребительской кооперации / Л. К. Климович, Е. В. Ермольчик // Вестн. БГЭУ. – 2004. – № 4 (45). – С. 18–24.

22. **Климович, Л. К.** Совершенствование государственного регулирования развития сферы услуг экологически дестабилизированного региона в условиях постиндустриального развития / Л. К. Климович // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – Минск, 2009. – Вып. XVII. – С. 40–45.

23. **Климович, Л. К.** Устойчивое развитие сферы услуг – императив инновационной экономики / Л. К. Климович // Вестн. экон. интеграции. – 2008. – № 5 (10). – С. 49–58.

24. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – 2-е изд. – Минск : РИПО, 2013. – 287 с.

25. **Маркова, В. Д.** Маркетинг услуг : учеб. пособие / В. Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 128 с.

26. **Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г.** / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол. : Я. М. Александрович [и др.]. – Минск : Юнипак, 2004. – 200 с.

27. **Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг.** : утв. Указом Президента Респ. Беларусь от 11 апр. 2011 г. № 36 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – № 43. – 1/12462.

28. **Песоцкая, Е. В.** Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.

29. **Платные услуги населению** : стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь. – Минск, 2009.

30. **Государственная** программа инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 26 мая 2011 г. № 669 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 64. – 5/33864.

31. **Сфера** услуг: новая концепция развития : учеб. / В. М. Рутгайзер [и др.] ; под ред. Т. И. Корягиной. – М. : Экономика, 1990. – 158 с.

32. **США**: сфера услуг в экономике : моногр. / Е. А. Громов [и др.]. – М. : Наука, 1971. – 200 с.

33. **Тележников, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 509 с.

34. **Трацевская, Л. Ф.** Рынок бытовых услуг. Тенденция несоответствия / Л. Ф. Трацевская // Финансы, учет, аудит. – 1999. – № 7–8. – С. 50–51.

35. **Управление** качеством услуг : учеб. пособие / под ред. Е. А. Горбашко. – СПб. : СПбГУЭФ, 2002. – 240 с.

36. **Хаксевер, К.** Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассе ; пер. с англ. В. В. Кулибановой. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.

37. **Сайт** Министерства экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.economy.gov.by.

38. **Сайт** Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mintrud.gov.by>.

39. **Сайт** Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by>.

40. **Сайт** Министерства торговли Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mintorg.gov.by>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Маркетинговое исследование деятельности научно-исследовательского института акушерства и гинекологии

Описание ситуации. Повивальный институт – ныне Научно-исследовательский институт акушерства и гинекологии – был открыт в начале XX в. Его создание совпало с периодом формирования современного естествознания и медицинских знаний, организации народного здравоохранения, появления важных очагов образования и культуры. Госпиталь стал первым родовспомогательным и одновременно образовательным и научным учреждением, специально предназначенным для оказания помощи беременным женщинам, их детям и подготовки высококвалифицированных кадров в области повивального искусства.

На сегодняшний день в научно-исследовательский институте (НИИ) можно выделить три основные направления деятельности: научное, учебное и клиническое. В НИИ работают как врачи, так и научные сотрудники, зачастую совмещающие научную деятельность с клинической. На базе института действует Докторский диссертационный совет, подготовка врачей проводится в аспирантуре и докторантуре (помимо бюджетных мест существуют и коммерческие). В рамках учебного направления в НИИ ведется обучение в клинической ординатуре и проводится обучение и дополнительная подготовка врачей по профильным специальностям (в основном на коммерческой основе). НИИ является практической базой для студентов медицинского университета. Наиболее широко известно клиническое направление деятельности института. Уникальность НИИ состоит в том, что в его состав, помимо амбулаторных и стационарных отделений, входит большое количество лабораторий, оснащенных современной техникой,

что позволяет в короткие сроки, качественно и своими силами провести все необходимые исследования. Лаборатории иммунологии и эндокринологии являются единственными в городе и оказывают услуги по проведению исследований медицинским учреждениям различных форм собственности.

Медицинские услуги НИИ можно разделить на амбулаторные и стационарные. Научно-поликлиническое отделение НИИ оказывает высококвалифицированную консультативную, диагностическую и лечебную амбулаторную помощь женщинам всех возрастных групп. Прием ведут врачи высшей квалификационной категории, кандидаты и доктора медицинских наук, профессора. Поликлиническое отделение является хозрасчетным отделением института. В рамках данного подразделения предоставляются диагностические услуги, услуги амбулаторного лечения, наблюдения и комплексного обследования.

Характеризуя условия для пациентов в НИИ, необходимо отметить, что здание института в самом центре города было построено более 100 лет назад (в 1904 г.), задумывалось и проектировалось как Дворец материнства. Оно отличалось большой функциональностью и имело ряд передовых по тем временам разработок. Так, на его территории находилась крестильная, в актовом зале звучал орган, а система слуховых каналов в здании была спроектирована таким образом, что пациенты могли слушать музыку в палатах. Кроме того, были предусмотрены террасы и внутренние дворики для прогулок и др. Естественно, уникальное здание имеет и отрицательные стороны. Так, если изначально госпиталь был рассчитан на 20 мест, то в середине XX в. в институте насчитывалось уже около 300 койкомест. На сегодняшний день пациентам в основном предлагаются палаты на четыре-пять койкомест, хотя существуют несколько палат, рассчитанных на пять – десять человек. В последнее время появились хозрасчетные палаты на двух человек и палаты «люкс» для одного человека. В целом, оснащение палат является стандартным. Для пациентов на территории НИИ есть кафе и аптечный киоск.

Основным источником финансирования НИИ является бюджетное финансирование по двум направлениям: научному и клиническому. Еще один источник доходов – хозрасчетная деятельность. Это услуги научно-поликлинического отделения и платные услуги стационара. Таким образом, пребывание пациентов в стационаре может быть оплачено из бюджетных средств, в рамках добровольного медицинского страхования (ДМС) или за счет личных средств пациентов. Регулируемые государством цены на лечение пациента в течение одного койкодня значительно ниже рыночной стоимости пребывания в

стационаре. Поэтому, казалось бы, выгоднее работать с системой ДМС и ориентироваться на личные средства потенциальных потребителей услуг. Однако, являясь государственным учреждением, НИИ обязан реализовать деньги, полученные из бюджета, т. е. в стационаре должно быть пролечено определенное количество пациентов в год. Вследствие такой ситуации часть мест в стационаре отдана под бюджетное финансирование. В настоящий момент помещения института используются максимально, увеличение числа койкомест невозможно, а увеличение количества наиболее востребованных одно- и двухместных палат возможно только за счет переоборудования существующих многоместных палат. Уменьшение числа мест в стационаре приведет к тому, что на размещение будут претендовать как пациенты хозрасчетного отделения, так и бюджетного. Разумеется, подобная ситуация недопустима. Ограничение коечного фонда и нехватка одно- и двухместных палат являются лимитирующими факторами. Таким образом, ввиду ограниченности ресурса размещения возникает необходимость *выбора приоритетного направления маркетинговой деятельности*: либо ориентация на пациентов, самостоятельно оплачивающих свое лечение наличными деньгами, либо ориентация на работу с системой ДМС.

Сегодняшнее рыночное положение НИИ во многом обусловлено историей развития и становления рынка платных медицинских услуг.

Рынок медицинских услуг существует около 15 лет (в странах Содружества независимых государств). За это время он прошел несколько этапов развития: от рынка преимущественно государственных услуг через рынок платных услуг государственных клиник к рынку платных медицинских услуг как частных клиник, так и государственных. Система финансирования здравоохранения также изменялась в зависимости от эволюции рынка услуг – от сметного бюджетного к системе обязательного медицинского страхования. При этом обязательное медицинское страхование соседствовало на рынке и с бюджетным финансированием, и с системой ДМС, и с личной оплатой граждан. На сегодняшний день на рынке платных медицинских услуг окончательно сформирован верхнеценовой (элитный) сегмент, и продолжается формирование среднеценового сегмента рынка. Наиболее распространенным способом выхода в среднеценовой сегмент является использование в качестве основы клиники потенциала государственных медицинских учреждений. Высокая рыночная доля государственных лечебных учреждений объясняется не только их многочисленностью, но и использованием преимуществ, определяе-

мых им особым положением. Первое из преимуществ – смешанное финансирование (за счет бюджетов соответствующих уровней системы обязательного медицинского страхования и доходов от коммерческой деятельности). Второе – льготы при уплате налогов и оформлении лицензий, которых не имеют конкуренты-частники. Третье преимущество – широкая известность, что позволяет практически не тратить средства на продвижение услуги. Однако более существенно другое. Государственные лечебные учреждения не вкладывают собственные средства ни в ремонт помещения, ни в материалы, ни в оборудование – все это делается за счет бюджета. Например, ядерно-магнитный резонаторный томограф стоит около миллиона долларов. Это не каждому частнику по карману. Поэтому крупные государственные медсанчасти и большие больницы имеют более комплексное диагностическое оборудование.

Задачи. Перед руководством института стоит выбор ориентации на тот или иной сегмент рынка: добровольное медицинское страхование или оказание частных услуг. В каждом направлении есть свои плюсы и минусы. На сегодняшний день маркетинговая служба НИИ еще не действует, количество платных пациентов снижается, растет число жалоб на качество оказываемой медицинской помощи. В сложившейся ситуации первоочередной проблемой для руководства института является разработка и реализация маркетинговой программы.

Представьте, что вы являетесь сотрудником службы маркетинга НИИ. Ваша задача – проанализировать данную ситуацию и выбрать приоритетные направления маркетинговой кампании по предварительно согласованному *плану*. Для этого вы должны выполнить следующее:

1. Провести анализ отраслевого рынка услуг.
2. Описать элементы маркетинг-микса:
 - процесс предоставления услуг;
 - продвижение;
 - цены;
 - участников (работников, клиентов);
 - товар (услугу);
 - место.
3. Определить маркетинговые цели института.
4. Провести сегментирование рынка медицинских услуг по демографическому, географическому, доходному признакам и определить сегменты, приоритетные для НИИ.
5. Определить круг потенциальных источников финансирования

НИИ, выбрать наиболее приоритетные источники.

6. Определить ценовую стратегию института для настоящего момента, оценить правильность ее выбора.

7. Разработать комплекс продвижения услуг института (реклама, стимулирование сбыта).

Приложение Б

Бизнес-план

Примерную структуру бизнес-плана можно представить следующим образом:

1. Назначение бизнес-плана.
2. Структура бизнес-плана:
 - 2.1. Резюме.
 - 2.2. Описание фирмы.
 - 2.3. Цели и задачи.
 - 2.4. Продукт (услуга).
 - 2.5. Анализ рынка.
 - 2.6. План маркетинга.
 - 2.7. План производства.
 - 2.8. Управленческий персонал.
 - 2.9. Источники и объем требуемых средств.
 - 2.10. Оценка риска.
 - 2.11. Финансовый план (бюджет).
3. Выводы.

Литература.

Приложения.

Подробнее остановимся на содержании основных разделов бизнес-плана.

1. Назначение бизнес-плана. Бизнес-план сегодня – не просто модное слово. Это официальный документ, который является одним из основных инструментов по «добыванию» денежных средств. Однако, это не является единственной его функцией.

Непосредственное формирование бизнес-плана заставляет разработчика объективно и критически взглянуть на проект и в первом

приближении оценить его.

Бизнес-план является тем инструментом, который позволяет при надлежащем использовании контролировать и управлять предприятием в ходе реализации проектов, что, в свою очередь, является залогом успеха.

Таким образом, бизнес-план является основой для ответа на вопросы: целесообразно ли вкладывать деньги в данный проект и принесет ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

2. Структура бизнес-плана. Вопросам разработки бизнес-плана посвящено большое количество литературы, как отечественной, так и зарубежной. Однако это вовсе не означает, что существуют какие-то жесткие рамки, ограничивающие разработку бизнес-плана. При этом существуют некоторые правила, которые, в принципе, обязательны для каждого бизнес-плана. Одним из таких негласных правил является то, что бизнес-план должен быть хорошо оформлен. Безупречное оформление, безусловно, будет положительно оценено потенциальным инвестором, и, возможно, будет основополагающим критерием при принятии решения, так как по оформлению можно судить об отношении к делу и о профессионализме составителя. Во-вторых, бизнес-план должен быть кратким, здесь не желательны второстепенные по значению схемы, таблицы и графики (оставлять рекомендует только самые необходимые).

Рекомендуемая, но не обязательная структура бизнес-плана может быть следующей:

- резюме;
- описание фирмы;
- цели и задачи;
- продукция (услуга);
- анализ рынка
- маркетинг;
- план производства;
- управленческий персонал;
- источники и объем требуемых средств;
- оценка риска;
- финансовый план (бюджет).

2.1. Резюме. Бизнес-план начинается с краткого изложения сути проекта, т. е. с резюме. Резюме – это самостоятельный рекламный документ, так как в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана. С этой частью бизнес-плана ознакомились все потенциальные инвесторы. А инвестор захочет прежде всего узнать следующую информацию: размер и цель кредита, предполагаемые сроки его

погашения, потенциальные инвесторы проекта, наличие у организации собственных средств.

В заключении резюме делаются краткие выводы, касающиеся реализации и внедрения проектов.

2.2. Описание фирмы. В данном разделе отражаются основные сведения, касающиеся производственной и других видов деятельности фирмы. Указываются следующие данные о фирме:

1. История фирмы:

- дата и место создания фирмы, ее юридический статус к настоящему времени;
- имена основателей фирмы, директоров;
- основные изменения, произошедшие в структуре фирмы, ее руководстве, юридическом статусе с момента основания;
- основные достижения фирмы в той области деятельности, которая подлежит анализу в бизнес-плане.

2. Сведения о предприятии (предпринимателе):

- основные технико-экономические и финансовые показатели;
- характер производимой продукции, рынок сбыта, партнеры, клиенты;
- ближайшие цели и перспективы развития;
- наличие лицензий.

3. Социальная направленность и масштабность проекта (указывается направленность на решение местных проблем, возможные перспективы развития, выход на зарубежный рынок и другое; проводится анализ сферы деятельности фирмы).

2.3. Цели и задачи. План должен раскрывать заявленные цели и задачи предприятия. В этой части плана приводится анализ перспективности идеи или SWOT-анализ (ситуационный анализ). На основе этого анализа выявляются сильные и слабые стороны предприятия, определяются возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны идеи – это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем и на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени. Здесь рассматриваются следующие факторы:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие собственных или арендованных помещений);
- маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегменты, конкуренты, отличие продукта (услуги) от конкурентного);
- технические (состояние и ресурсы производственных фондов);

- финансовые (наличие собственных средств);
- кадровые (навыки и профессиональные недостатки, соответствие идеи знаниям и умениям предпринимателя).

К сильным сторонам проекта можно отнести такие факторы, как дешевое сырье, высокий профессионализм кадров, дешевый продукт (услуга), новизна продукта (услуги), хорошая упаковка.

Слабыми сторонами считаются большие издержки и, как следствие, высокая цена, отсутствие склада, слабая реклама.

Возможности и опасности – это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем. Здесь учитываются следующие факторы:

- экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство);
- политическая среда;
- социально-культурная среда;
- технологическая среда;
- демографическая среда.

Кроме того, необходимо проанализировать факторы, вызвавшие появление идеи (факторы ее привлекательности), и определить, как они будут развиваться в дальнейшем.

К возможностям можно отнести:

- повышение профессионального уровня;
- вероятность получения нового продукта;
- использование новых материалов, нового сырья;
- благоприятную налоговую и кредитную политику.

Опасности могут появиться, например, со стороны конкурентов, при таможенном оформлении и т. д.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от *трех элементов*:

- Понимания состояния дел на данный момент.
- Ясного представления того уровня, которого собирается достичь предприятие.
- Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Все эти аспекты должны быть представлены в анализе идеи.

Проанализировав и оценив идею, делается вывод о состоянии организации на данный момент.

Далее следует приступить к формулированию *целей и задач*. Этот процесс состоит из двух этапов. Во-первых, следует установить, какой именно бизнес будет вестись, и во-вторых, указать главные цели на перспективу, отражающие стремления в бизнесе, и те, которые из

них реально достижимы.

Следует заметить, что формулировка цели бизнеса должна содержать основные направления деятельности фирмы. Они очерчивают границы бизнеса, определяемые его сильными и слабыми сторонами.

Формулировка основных направлений деятельности фирмы должна быть, с одной стороны, достаточной узкой, чтобы давать конкретное направление деятельности и фокусировать внимание на главном, а с другой стороны, – охватывающей достаточную область, чтобы оставить простор для роста. В конечном итоге здесь показывается то, что коренным образом будет отличать фирму от ее конкурентов. Сюда включают определенные элементы, отражающие видение руководителя своего бизнеса в будущем. Эти элементы могут включать в себя рост производства, прибыльность, какие-то другие показатели. Они должны передавать некий образ бизнеса, к которому фирма могла бы стремиться.

Цели должны отражать не только то, что хотелось бы достичь в бизнесе, но также и то, что можно достичь в данной экономической ситуации. Поставленные цели должны быть конкретными, количественно определенными, достижимыми, реальными. Таким образом, основные направления и цели говорят о том, чего предприятие хочет достичь.

Скоординированная совокупность задач, направленная на достижение поставленных целей, составляет *стратегию*. Необходимо рассмотреть несколько вариантов стратегии, дать им оценку и выбрать то необходимое, что может помочь в осуществлении поставленных задач. Эти варианты должны включать в себя различные подходы к ценообразованию продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Необходимо выбрать наиболее приемлемую для данного бизнеса стратегию. Стратегия не должна быть слишком сложной и перегруженной, она должна состоять из серии простых задач.

2.4. Продукт (услуга). В этом пункте плана дается определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынке, а также указываются некоторые аспекты технологии, необходимой для их производства. Здесь необходимо описать основные характеристики продукции, которую фирма собирается производить. При этом надо сделать акцент на преимуществах, которые данная продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно подчеркнуть уникальность продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство,

удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо указать на возможность совершенствования данной продукции (услуг), так как инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

Эта часть бизнес-плана пишется ясным, четким языком, понятным для неспециалиста.

2.5. Анализ рынка. Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые совершенные технологии могут оказаться бесполезными, если их не покупают. Изучение рынка – одна из главных проблем нового бизнеса. Как правило, часть бизнес-плана, посвященная рынку и маркетингу, часто является наиболее трудной для написания.

Вначале требуется выяснить, кто будет покупать у фирмы товары и где ее ниша на рынке. Кроме того, необходимо проанализировать рынок и найти ответы на вопросы о том, кто, почему и сколько будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет. Такой поиск должен проходить поэтапно.

Первый этап – оценка потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить за месяц или год. Эта величина зависит от многих факторов (социальных, национальных, культурных, климатических), а главное – экономических, в том числе от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д.

Второй этап – оценка потенциальной суммы продаж, т. е. той доли рынка, которую фирма, в принципе, может надеяться захватить, и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую она может рассчитывать. В итоге такого анализа (маркетингового исследования) можно определить примерное количество клиентов за месяц, на которое можно рассчитывать.

На *третьем этапе* предстоит определить объем реально продаваемых или оказываемых услуг в конкретных условиях деятельности фирмы при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который руководство фирмы намерено установить, а главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем.

Подготовка такого прогноза возможна с помощью различных методов. Для мелкого бизнеса можно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на собственный профессиональный опыт

разработчика бизнес-плана или опыт специалистов.

Очевидно, что при этом будет необходима информация о возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. Это тоже должно быть отражено в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту представления разработчика о рыночной конъюнктуре и продуманности проекта. Для этого надо ответить на следующие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
- Много ли внимания и средств они уделяют рекламе?
- Какова продукция конкурентов: основные характеристики, уровень качества, дизайн, лояльность покупателей?
- Каков уровень цен продукции конкурентов? Какой политики цен они придерживаются?

При этом самое главное не поддаваться искушению приукрасить действительность: умолчать или мельком сказать о преимуществах конкурентов и выставить напоказ их слабости. Если и удастся обмануть инвестора, а проект в будущем провалится, то кредит такой фирме вряд ли дадут еще раз (по крайней мере, процент будет гораздо выше). Поэтому лучше оценивать своих конкурентов предельно трезво и указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые дадут реальный шанс добиться успеха.

2.6. План маркетинга. Для того чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, предприятию необходимо иметь план маркетинга. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать продукцию именно этой фирмы. Если при оценке объема сбыта не приводятся все мельчайшие подробности, как он будет достигнут, то это неизбежно вызовет недоверие со стороны потенциального инвестора. Здесь необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам основные элементы своего плана маркетинга: ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирование имиджа.

Ценообразование – один из главнейших вопросов, на который должен ответить разработчик бизнес-плана. Можно привести несколько основных принципов, как правильно установить цену на товар:

- цена товара должна быть выше его себестоимости;
- цена определяется возможностями рынка;
- цена должна обеспечить максимальную прибыль (не за единицу продукции, а за какой-то период времени).

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о

себестоимости товара, чтобы потом просто добавить прибыль. Калькуляция издержек производства – это нечто само собой разумеющееся, а ценообразование – это вопрос политики. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Дешевизна товара бывает основным мотивом покупки, но не всегда. Если товар стоит слишком дешево, это может негативно сказаться на объемах реализации. Цены можно легко сбросить, однако поднять их затем будет гораздо труднее.

При этом необходимо учитывать издержки производства. Как известно, *издержки производства* распадаются на две условные категории: постоянные и переменные.

К постоянным относятся издержки, остающиеся неизменными относительно объемов реализации продукции, например, арендная плата, плата за телефонные услуги, административные и прочие накладные расходы.

Переменными считаются издержки, непосредственно связанные с производством продукции. К ним относятся затраты на сырье и материалы, издержки на упаковку и доставку, заработная плата. Если увеличиваются объемы реализации, переменные издержки также возрастают.

Далее целесообразно рассчитать точку безубыточности, т. е. объем продаж, при котором суммарный объем реализации равен суммарным издержкам. Свыше этого объема продаж доход от реализации за минусом издержек дает прибыль организации.

Немаловажное значение имеет выбор *метода ценообразования*.

Метод «издержки плюс прибыль» можно применять только в том случае, если нет конкурентов. В противном случае у конкурента может оказаться уровень издержек ниже. Тогда ему не составит труда вытеснить фирму с более высокой стоимостью товаров или услуг с рынка.

Можно использовать другой метод – «глупое следование за конкурентом». В этом случае выбирается фирма-лидер продаж по аналогичному продукту и устанавливается уровень цен, как у него. У лидера большие объемы, он тратит на маркетинг и ему виднее. И тем не менее в названии этого метода не зря присутствует слово «глупое». Дело в том, что таким образом теряется самостоятельность и контроль над ситуацией. Фирма-лидер может провести модернизацию и уменьшить цены, а «фирма-спутник» может оказаться неготовым к этому.

Самым сложным, но и самым надежным является так называемый затратно-маркетинговый метод, который сочетает в себе анализ себе-

стоимости и формирование цен с учетом маркетинговой тактики фирмы. Этот метод невозможно свести к простому набору формул – он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительно высокие.

Этап установления окончательных цен часто реализуется уже в ходе конкретных переговоров с клиентами, но готовится к этому надо заранее. При этом нужно решить следующие задачи:

- создать собственную систему скидок и научиться ею пользоваться;
- определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара и инфляционных процессов.

Все предложения по скидке цен преследуют одну основную задачу – привлечь клиента. Самая простая скидка – за платеж наличными (по причине ускорения оборота денег).

Что касается корректировки цен товаров во времени, то здесь надо помнить о теории жизненного цикла товара, смысл которой заключается в том, что любой товар «проживает» на рынке свою жизнь, включающую молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования решаются по-разному.

Одним из ключевых элементов плана маркетинга является *стимулирование сбыта*.

Прежде чем приступать к планированию кампании по стимулированию сбыта, необходимо четко определить, какие средства будут выделены для этого. Самое лучшее в такой ситуации – проводить подобного рода расходы по статье «постоянные издержки». Хорошую рекламу и стимулирование сбыта следует рассматривать не как издержки, а как инвестиции, причем такие, которые принесут дивиденды в виде расширения производства. Особое внимание при планировании кампании по стимулированию сбыта следует уделить четырем факторам:

- поиску потенциальных клиентов;
- заинтересованности и стимулированию клиентов;
- удовлетворению потребности клиентов;
- продажам.

Чтобы выбрать правильный метод стимулирования сбыта продукции предприятия, придется экспериментировать. Может быть потребуются использовать несколько методов. Здесь надо подумать, на что скорее всего откликнется клиент (объявления и реклама в газетах, специальных журналах, выпуск каталогов и справочников, выступление по радио, рекламные щиты, рекламные объявления, реклама на транспорте, выступление по телевидению, прямые почтовые отправ-

ления, личное убеждение, организация выставок и др.).

2.7. План производства. В этом разделе бизнес-плана должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на фирме. Здесь надо рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, которые занимает фирма, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков (если таковые имеются).

Инвесторов всегда интересует вопрос, каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг. Поэтому надо кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами. Помимо этого, следует указать, как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, затраты на оплату труда, материалы).

Наконец, должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и возможностью быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

2.8. Управленческий персонал. Есть утверждение, что инвестиции делаются в конкретных людей, а не в бизнес-план. Поэтому данный раздел бизнес-плана является одним из самых важных. Здесь объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается основная роль каждого ее члена. Маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего развития сможет собрать достаточно сбалансированную команду. Поэтому резонно обратить внимание как на сильные, так и слабые стороны руководящей группы.

Часто предприниматель заявляет, что все будет делать сам. Если он не пояснит, что имеется ввиду под этим «все», то может оказаться, что он просто не продумал свой проект до конца.

Далее разработчик должен представить данные о партнерах фирмы, их возможностях и опыте.

2.9. Источники и объем требуемых средств. В этой части бизнес-плана предприниматель должен представить свои соображения, касающиеся следующего:

- объема требуемых средств;
- источников получения средств и их форм;
- сроков возврата средств.

Требуется определить, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Основная проблема состоит в том, что банкиры ста-

раются уменьшить свой риск, полагая что нести его должны владельцы предприятия и акционеры. Поэтому финансирование посредством кредитов предпочтительнее для проектов, связанных с расширением действующих предприятий, когда есть материальное обеспечение этих кредитов. Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия, предпочтительным является паевой или акционерный капитал. Для таких проектов привлечение кредитов может быть опасным. Дело в том, что кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат долга и процентов по кредиту в течение определенного срока (в нашей республике – один-два года). Для новых предприятий это может оказаться не под силу, так как доходы от реализации нарастают постепенно. В такой ситуации даже перспективные проекты, способные в будущем принести крупную прибыль, могут обанкротиться. Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены этих недостатков. Новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражения акционеров, если прибыль инвестируется в развитие фирмы. Вопрос о возврате денежных средств должен быть проработан с особой тщательностью. Желательно рассмотреть несколько путей погашения долга и выплат процентов по кредиту. Например, оценить с какого месяца и какие суммы предприятие сможет выплачивать кредитору долг, с каким интервалом времени это лучше делать.

2.10. Оценка риска. Определить и показать пути предотвращения тех рисков, с которыми может столкнуться предприятие в результате осуществления проекта, является важной задачей.

Думать о возможном риске загодя – значит хорошо подготовиться к нему. Важно, чтобы главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться бизнес, были переданы просто и объективно. Если этого не сделает руководитель фирмы, то вполне очевидно, что это сделает потенциальный инвестор. Однако, простое описание вероятного риска без изложения тех действий, которые могут свести его к минимуму, не только бесполезно, но и вредно.

Хороший способ проанализировать возможные риски – это провести анализ чувствительности. Это значит проработать финансовые прогнозы так, чтобы увидеть, например, последствия изменения того или иного фактора, влияющего на «живучесть» проекта.

2.11. Финансовый план (бюджет). В бизнес-план необходимо включить детальный финансовый план, который должен содержать следующие компоненты:

- прогноз объемов продаж;

- оценку прибыли и убытков;
- анализ движения наличности;
- годовую балансовую ведомость.

Прогноз объемов продаж должен дать представление о той доле рынка, которую фирма предполагает завоевать, реализуя свою продукцию. Для начального периода производства (первый год осуществления проекта) неплохо иметь предварительную договоренность с клиентами о будущих продажах. Начиная со второго года прогноз продаж основан уже на предположениях. Важно, чтобы они были реалистичными и неприукрашенными.

Прогноз прибыли и убытков делается на основе отчета о прибылях и убытках – документа с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:

- доходы от продажи;
- издержки производства;
- суммарную прибыль;
- общепроизводственные расходы;
- чистую прибыль.

Задача отчета – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль предприятия.

Каждый элемент бюджета сообщает о разных вещах. Прибыль – это не то же самое, что движение денежных средств. В то время, как прибыль является мерой долгосрочного успеха бизнеса, фактически же счета «оплачивает» движение денежных средств. Фирма может быть прибыльна и все равно у нее может не хватить наличных. Эта проблема известна многим растущим фирмам.

Баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на конец года. Считается, что этот документ менее важен. Тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя. Например, его очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в основные средства (активы) и за счет каких источников финансирования (пассивов). Банку выгодно, чтобы его средства направлялись на приобретение основных средств. Если предприятие разорится, то банк возьмет в залог оборудование.

Детальный финансовый план – это только количественное выражение маркетинговых и производственных планов. Он поможет отразить то, насколько маркетинговый план соответствует производственному плану, и наоборот.

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3
ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ.....	5
Тема 1. Услуги как экономический вид деятельности. Формирование и развитие сферы услуг, возрастание ее роли в экономике	5
Тема 2. Развитие механизма управления сферы услуг.....	8
Тема 3. Процесс разгосударствления и приватизации в сфере услуг	9
Тема 4. Методологические подходы в управлении сферой услуг	11
Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях риска	14
Тема 6. Маркетинг рынка услуг	19
Тема 7. Маркетинговые инструменты сферы услуг	22

Тема 8. Влияние социально-экономических факторов на поведение потребителя и развитие сферы услуг	22
Тема 9. Влияние «теневой» экономики на развитие сферы услуг	25
Тема 10. Антимонопольная направленность региональной политики.....	26
Тема 11. Моделирование развития сферы платных и бытовых услуг региона с учетом развития предпринимательства.....	28
Тема 12. Оптимизация организационной структуры и органов управления сферы услуг	30
Тема 13. Механизм развития человеческого потенциала сферы услуг	31
Тема 14. Эффективность менеджмента сферы услуг	35
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	38
ПРИЛОЖЕНИЯ	42

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ

Практикум

**для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I степени**

Авторы-составители:

Климович Любовь Константиновна

Прокопенко Алла Михайловна

Редактор Е. В. Седро

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 29.12.14. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,49. Уч.-изд. л. 3,60. Тираж 60 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

БЕЛКОСПОСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра мировой и национальной экономики

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ

Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I степени

Гомель 2014