

**УДК 658:338.46**

*Скоробогатова Т. Н.*

## **КОМПЛЕКС УСЛУГ: ПРИОРИТЕТЫ И ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ**

В настоящее время экономику Украины пронизывают интеграционные процессы. Они касаются не только материального производства, но и сферы услуг. Отрасли сферы услуг чаще всего относятся к фрагментарным, т.е. к тем, где существует множество путей достижения конкурентного преимущества и в то же время нет ни одного важнейшего преимущества [1, С. 72-73]. Одним из способов нивелирования фрагментации, по мнению апологета теории конкуренции М. Портера, является дифференциация [1, С. 110]. Причем автор концентрирует внимание на дифференциации продукции, уменьшающей возможность её копирования и внедрения в массовое производство. Что касается услуг, то здесь проблема массовости в привычном понятии не возникает. Индивидуальная по природе, услуга не может быть повторена точь-в-точь. Поэтому конкурентоспособным на современном рынке услуг окажется лишь то предприятие, которое нашло свою нишу, создало себе запоминающийся имидж.

Дифференциация должна естественно сочетаться с интеграцией услуг, что позволяет чётко ориентироваться на определенного потребителя. Такую возможность предоставляет комплекс.

Услуга имеет общие корни со словами «слуга», «служить». Предприятие сферы услуг полностью ориентировано на клиента, он выступает критерием деятельности. Именно поэтому объединение предприятий сервиса нацелено на создание максимальных удобств для потребителя, предоставление ему возможности выбора из широкого ассортимента услуг. В то же время правильный подбор услуг, входящих в комплекс, может сделать его устойчивым и процветающим. В частности, здесь необходимо учитывать региональные факторы, а именно: климатические условия, демографическое положение, национальные особенности и т.д. Приведем примеры. Климат определяет состав работ по индивидуальному пошиву одежды и обуви. Возраст населения является немаловажным фактором при выборе культурно-развлекательных и туристских услуг. В качестве последнего примера сошлёмся на интересный факт, отмеченный О'Шонесси: являясь не самыми богатыми людьми в Европе, британцы лидируют по количеству товаров длительного пользования (бытовой техники) на душу населения [1, С.234]. Это необходимо учитывать при планировании ремонтных услуг.

Создание комплекса – это один из путей решения проблемы разнородности потребления, открывающий путь удовлетворению самых разнообразных наборов потребностей. Комплекс можно рассматривать как открытую систему, составляющие которой не взаимозаменяемы. Здесь срабатывает принцип

дифференциации: чем более разнообразны слагаемые системы, тем она жизнеспособнее и устойчивее [2,С.6]. Но разветвление комплекса рационально в той мере, пока оно не вступает в противоречие с основным направлением его деятельности. Иначе теряется синергический эффект.

При создании комплекса услуг решается ряд задач. Первой следует назвать выделение услуг, которые не исключают друг друга. Существуют абсолютно несовместимые услуги, например, лечение заразных заболеваний и погребение, и полностью совместимые услуги, в частности, общественное питание, которое не всегда уместно разве что рядом со здравоохранением. Остальные услуги занимают промежуточное положение и должны подбираться с учетом направленности комплекса.

Дополнением к названной служит вторая задача, а именно подбор услуг, которые не затмевают друг друга. Каждая новая услуга должна входить в комплекс как его составляющая, а не выделяться в качестве автономного элемента.

Проблема подбора услуг, решаемая в административном порядке, на практике «выливается» в проблему их расположения в здании комплекса. Действительно, выбору производственной структуры следует уделять не меньше внимания, чем выбору места расположения комплекса. Если здание многоэтажное, то нижний этаж целесообразно отдать более «основательным» услугам, например пошиву и изготовлению предметов обихода. Во-первых, эти услуги не будут «давить» на более «легкие». Здесь можно провести параллель между сочетанием услуг и геометрических фигур (рис. 1). В первом случае круг не может служить основанием, т.к. является неустойчивой фигурой. Во втором – явно выражено давление квадрата на треугольник. Во-вторых, клиенты, проходя мимо так называемых основательных услуг, невольно обратят на них внимание. Итак, третью задачу можно сформулировать как рациональное расположение услуг в пределах комплекса.

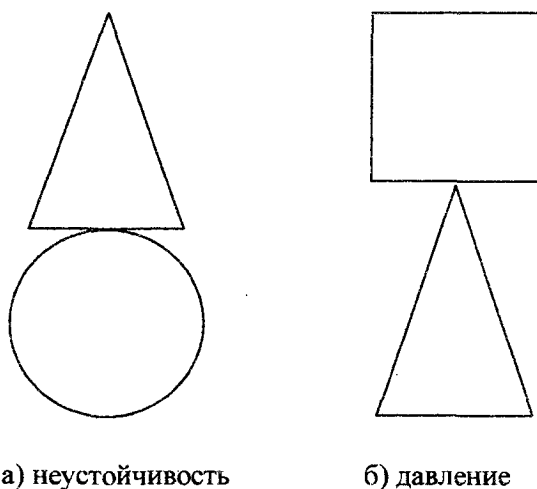


Рис. 1. Примеры неудачной композиции.

Таким образом, услуги должны быть совместимы и дополнять друг друга. Это не исключает выделения “ядра” услуг. Если их оказание носит обязательный характер, то этого нельзя сказать об “электронах”, в виде которых выступают дополнительные услуги. Идентифицируя модель комплекса с атомом, необходимо указать на устойчивость небольшого по величине “ядра” и подвижность многочисленных “электронов”. Действительно, соотношение основных и дополнительных услуг в мировой практике выглядит как 40:60, у нас же 80:20 [3, С.65]. Другими словами, выбор потребителя ограничивается лишь 20-ю % услуг, что, естественно, вызывает его недовольство:

- далеко не все потребители имеют высокие доходы и поэтому не намерены платить за «лишние» услуги,
- даже состоятельные потребители предпочитают пусть дорогие, но желаемые услуги.

Клиентам должен быть предоставлен перечень как основных, так и дополнительных услуг (для последних указывается ориентировочная цена). При возникновении у потенциального потребителя интереса к той или иной услуге, его необходимо снабдить подробной информацией.

На «электроны» возлагается обязанность дополнения основных услуг. В некоторых случаях это может выглядеть как решение проблемы ожидания основных услуг, т.е. дополнительные услуги выступают в качестве первой стадии двухэтажной очереди [1, С.395]. Следовательно, четвертой задачей при создании комплекса является определение правильной структуры комплекса, оптимального соотношения между «ядром» и «электронами», т.е. рационального сочетания разнородных услуг.

Тогда пятую задачу следует сформулировать как выбор видов и форм реализации услуг. Действительно, постоянство «ядра» определяется набором основных составляющих той или иной услуги. Например, для туризма базой являются три элемента или П – треугольник: питание, передвижение, проживание. Причем вариации каждого элемента весьма широки. В частности, диапазон последней из перечисленных составляющих простирается от палатки до номера люкс. Соответственно, дополнительные услуги («электроны») – культурно – развлекательная программа, экскурсионное обслуживание, спортивные мероприятия, лечебно - оздоровительные процедуры – имеют еще больше вариантов.

Широкий диапазон услуг дает возможность привлечь клиентов из различных потребительских секторов. В пользу узкого диапазона говорит более рациональное использование ресурсов. Отсюда выбор и распределение ресурсов между составляющими комплекса выступают в качестве шестой задачи.

Разработка услуг должна быть достаточно обоснована, т.е. выявлены потенциальные потребители, оценен производственный потенциал предприятия, наличие собственных ресурсов и возможность приобретения (наем) дополнительных ресурсов (рис. 2). По мнению автора, ресурсная стратегия предприятия в целом должна соответствовать следующей пирамиде (рис. 3). Её смысл в том, что решение о приобретении ресурсов принимается на основе финансового обеспечения предприятия. Перво-наперво нанимается персонал, в

соответствии с его квалификацией приобретает оборудование, что, в свою очередь, служит базой для закупки материальных ресурсов.



Рис. 2.Согласование спроса и предложения на услуги

Как известно, в процессе создания продукта участвуют три вида ресурсов: материальные, технические и человеческие. В связи с тем, что услуга является весьма трудоёмким продуктом, основным ресурсом здесь выступает персонал. Учитывая, что на материальные ресурсы приходится небольшая доля затрат, их целесообразно объединить в одну группу с техническими. Таким образом, выделяется две составляющие затрат: живого и овеществлённого труда.

Каждый из названных компонентов должен иметь явные конкурентные преимущества и использоваться с максимальной эффективностью. Для оценки ресурсоотдачи целесообразно применить интегральный показатель (ИП), отражающий как состояние ресурсов, так и их результативность, например:

$$ИП = \frac{ПР * Д_{МТБ}}{С_{МТБ}} * \frac{ПР * Д_{ЗП}}{С_{перс}} \quad (1),$$

где ПР – прибыль,

$Д_{МТБ}$  – доля затрат на содержание технической базы и приобретение материальных ресурсов в себестоимости услуги,

$С_{МТБ}$  – стоимость материально-технической базы на рассматриваемый момент времени,

$Д_{ЗП}$  – доля затрат на заработную плату в себестоимости услуги,

$С_{перс}$  – затраты, связанные с персоналом (оплата труда, включая премии и другие выплаты, расходы по обучению и переподготовке, издержки на дополнительный наем в связи с временным отсутствием работников и т.д.)



**Рис. 3. Иерархия составляющих ресурсной стратегии предприятия**

При планировании материальных ресурсов (МР) следует учитывать их величину, приходящуюся на одну услугу (Ред), среднее количество услуг, оказываемых ежедневно (У), количество рабочих дней (РД), т.е.

$$МР = Ред * У * РД \quad (2).$$

Однако такой расчет носит прогнозный характер и используется при долгосрочном планировании. При более детальном планировании в формулу следует ввести коэффициент, учитывающий фактор сезонности, т.е. она примет вид:

$$МР = Ред * У * РД * К_{сез} \quad (3),$$

где  $К_{сез}$  - коэффициент сезонности.

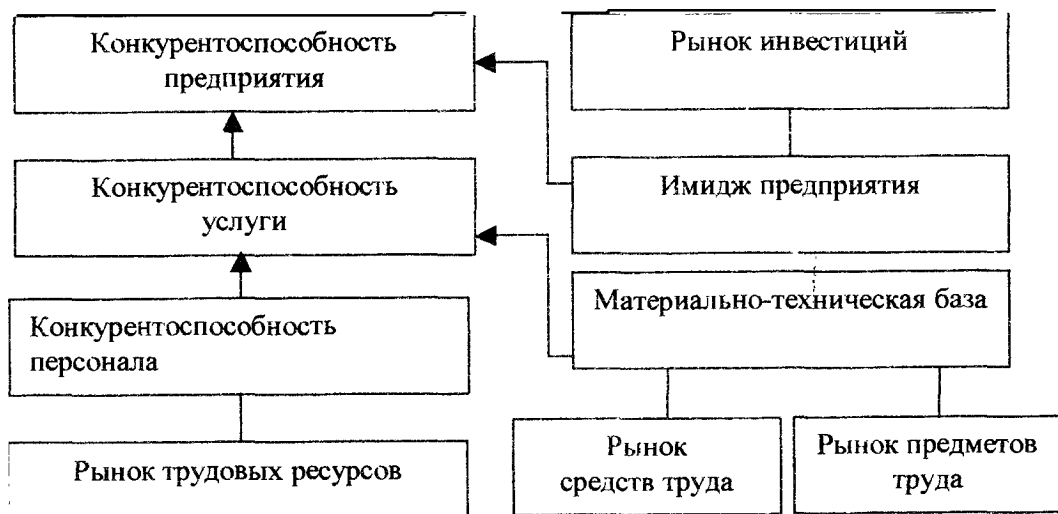
При определении величины технических ресурсов (ТР) принимается во внимание время их потребления на уровне одной услуги ( $В_{Ред}$ ), возможное совпадение услуг, отражаемое коэффициентом совпадения ( $К_{совп}$ ), срок службы ( $СР$ ), и названные выше количественные показатели:

$$ТР = В_{Ред} * К_{совп} * У * РД * СР \quad (4).$$

Отметим, что комплексность положительно сказывается на использовании технических средств длительной эксплуатации, поскольку позволяет избежать морального износа.

Как было отмечено выше, главным ресурсом предприятия сферы услуг является человеческий. Можно с уверенностью сказать, что конкурентоспособный персонал –

залог конкурентоспособности предприятия сервиса (рис.4). Поэтому изначальной задачей является правильный выбор потенциальных работников на рынке труда.



**Рис. 4 Конкурентоспособность на различных уровнях предприятия**

Наряду с ресурсами на конкурентоспособность предприятия может повлиять и его имидж. Особенно это касается клиентов, называемых “новыми русскими”, то есть здесь фактически проявляется эффект сноба.

В то же время имидж предприятия выступает индикатором инвестирования. Для некоммерческих предприятий он создает условия привлечения спонсоров. Отметим, что сложнее создать имидж комплекса, чем отдельного предприятия. Зато эффект ощущается гораздо сильнее.

Необходимо заметить, что результат деятельности предприятия зависит как от качества ресурсов, так и от качества процесса. Для оценки последнего целесообразно использовать интегральный показатель, отражающий научно-технический уровень предприятия, технологию выполнения услуг, расположение и организацию рабочих мест, систему материально-технического снабжения, организационную структуру и др. Если речь идет о комплексе, то некоторые показатели оцениваются в целом по предприятию, например, научно-технический уровень, организационная структура. Если же компонент процесса носит частный характер, к примеру, технология оказания услуги, то наиболее адекватной окажется единичная оценка.

Количественная оценка применима не только к комплексу, как таковому, но и к результатам отношений с клиентами, особенно постоянными. Указанных клиентов можно подразделить на 3 группы:

- 1) постоянно посещающие комплекс и потребляющие только одну услугу;
- 2) постоянно посещающие комплекс и потребляющие несколько услуг, набор которых четко не определен;
- 3) постоянно посещающие комплекс и постоянно потребляющие большое количество услуг.

Учитывая тот факт, что процесс «получения» постоянных клиентов – довольно длительный, целевые установки персонала комплекса формулируются следующим образом:

- увеличение числа клиентов первой группы,
- рост клиентов второй группы, частично за счет первой,
- перевод клиентов первой и второй групп в третью и расширение перечня потребляемых ими услуг.

Итак, в качестве седьмой задачи комплекса можно рассматривать создание доверительно-домашней атмосферы, способной привлечь клиента, индуцировать у него желание провести здесь как можно больше времени. Вероятно, отдельные виды услуг могут оказываться не каждый день. В выходные же и праздничные дни комплекс должен работать максимально полно. Стоит подумать о том, чтобы посвятить определенной услуге, не пользующейся спросом клиентов, какой-либо день, организовав шумную рекламную кампанию. При этом необходимо учитывать, направлена ли услуга на отдельного клиента или на группу потребителей.

Отметим, что образование комплекса, позволяет рационально сочетать коллективные и индивидуальные услуги, например, театр (кино, концерт) и общественное питание. Первая группа услуг связана в основном с постоянными издержками, вторая – с переменными издержками. В связи с индивидуализацией обслуживания, доля последних в себестоимости услуг возрастает. Практически это выражается в том, что комплекс разбивается на ряд небольших помещений, каждое из которых ориентировано на несколько услуг.

Сам процесс образования комплекса может происходить двумя путями:

1) соответственно выбранному направлению подбираются услуги, а затем организуются материально-техническое обеспечение и наем персонала;

2) выделяются специфические свойства ресурсов, принадлежащих комплексу, согласно им определяются составляющие и стратегия комплекса.

На практике по первому направлению происходит первичное формирование комплекса. Для дальнейшего его развития предпочтителен второй путь. Действительно, в настоящих условиях лишь ресурсно-ориентированный подход позволяет предприятию заглянуть во внутрь себя, выявить и оценить свои основные конкурентные преимущества [4, С.10]. Современная рыночная ситуация требует рассмотрения предприятия в качестве бизнес – системы. Опираясь на ромб бизнес – системы, предложенный М. Хаммером и Дж. Чампи (описывается в работе Крючкова В.Н. [5, С.70], автор предлагает его конкретизацию для комплекса услуг (рис.5). Если представить сервисный комплекс как бизнес-систему, то управление им сведется к управлению бизнес - процессами, т.е. в большинстве случаев к управлению ресурсами. Оценка каждого вида ресурсов дается с точки зрения задействованности в наиболее конкурентоспособных услугах [4, С.20], соотношенной со стоимостью. В условиях турбулентной внешней среды приобретение новых ресурсов должно быть адекватно ее изменениям.



**Рис. 5. Ромб сервисного комплекса как бизнес – системы**

Очевидно, что задача управления ресурсами в сфере услуг значительно сложнее, чем та, что разработана для материального производства. Здесь к обычным добавляются ограничения, обусловленные неравномерностью потребления услуг (табл. 1).

Таблица 1.

**Факторы неравномерности потребления услуг на различных отрезках времени**

Временные интервалы	Факторы не равномерности
Год	Сезонность
Месяц	Праздники
Неделя	Выходные дни

Кроме того, трудно точно спланировать, сколько и каких ресурсов потребуется для реализации той или иной услуги. Например, врачи - травматологи (стоматологи) не могут заранее знать, какую помощь и когда им придется оказывать. Для некоторых видов услуг применима поговорка "Аппетит приходит во время еды". Она в прямом смысле относится к предприятиям общественного питания и в переносном - к магазинам, салонам красоты.

Эффективность управления ресурсами можно рассматривать в качестве критерия масштаба комплекса. Если на крупном предприятии ресурсы используются более полно, то на мелком легче осуществлять контроль за их использованием. Рациональное использование ресурсов определяет внутреннюю эффективность предприятия. Внешняя эффективность зависит от уровня удовлетворения потребностей потребителей [6, С.116]. В связи с тем, что на их спрос влияет множество факторов, степень риска предприятия весьма велика. Создание комплекса позволяет снизить экономический риск, что обусловлено



возможностью выделения значительных средств на маркетинговые мероприятия, в том числе на рекламную кампанию, а также дифференциацией услуг, позволяющей нивелировать неравномерность их потребления.

Конечно, введение в комплекс каждого нового вида услуг сопряжено с риском. Однако нововведения можно с полным основанием назвать стержнем развития. В ином случае предприятию, как и любой системе, грозит гибель. Короче говоря, риск от дополнения комплекса новой услугой не должен превышать риск от статичности предприятия. Но развитие комплекса совсем не обязательно предполагает новые услуги. Иногда целесообразна модернизация услуги согласно современной моде. Дело в том, что услугу можно представить как сумму двух составляющих: условно постоянной, претерпевающей изменения в течение длительного промежутка времени, и условно переменной, “впитывающей” в себя все новинки. Например, в процессе обучения неизменным остается “живое слово” преподавателя, а средства подачи материала все время совершенствуются. Если говорить о комплексе в целом, то темп изменения входящих в него услуг должен быть примерно одинаков, иначе такая система выйдет из равновесного состояния.

Создание комплекса можно рассматривать, как своеобразную стратегию, направленную на выживание предприятия в сфере действия конкурентных сил. Здесь хотелось бы сослаться на мнение уже упоминавшегося Майкла Портера, который считает, что добиться конкурентных преимуществ можно как за счет снижения цен, так и в результате дифференциации товаров [7, С.26]. Широкую возможность для дифференциации такого товара, как услуга, как раз и создает комплексность.

### Список литературы

1. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2001.-864 с.
2. Лисовицкий В.Н. Равновесие в экономических системах: сущность и эволюция концепций //Проблемы равновесия экономических систем в условиях рыночной трансформации: Материалы межвузовской научно-практической конференции, Харьков, 27 апреля 2001 г./Нар. укр. акад.: Оргком.: О. Л. Яременко и др. – Харьков, 2001.-С. 5-8.
3. Ветитнев А.М. Некоторые особенности маркетинга санаторно-курортных учреждений // Маркетинг.-1997.-№ 6.-С.64-67.
4. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. -2002.-№2.-С.8-33.
5. Крючков В.Н. Нейро- лингвистические основы реинжиниринга бизнес- процессов //Менеджмент в России и за рубежом. –2002.-№2.-С.68-80.
6. Романова О. Оптимизация поведения предприятия в современных условиях //Проблемы теории и практики управления. –2002.- №3.-С. 116-120.
7. Рублевская Ю.В., Рублевский Р.В., Попов Е.В. Стратегии развития отраслевых Интернет - ресурсов // Маркетинг в России и за рубежом. -2002.-№ 2 (28).-С.23-40.