

# служить, так служить!..

*особенности управления спросом и предложением  
в организациях сферы услуг*

*В последние десятилетия для многих стран мира характерно активное развитие сервисного сектора. На его долю, по оценкам Всемирного банка, приходится около 70% мирового валового внутреннего продукта [7]. Занятость в производстве услуг превалирует над занятостью в промышленности, развивается международная торговля услугами, обостряется конкуренция в этой сфере. В таких условиях обозначаются все новые экономические, статистические, управленческие проблемы, связанные с сервисной деятельностью на общемировом и национальном уровне, с функционированием отдельных организаций сферы услуг.*

**Балаева О. Н.**  
канд. экон. наук,  
доцент  
кафедры общего  
и стратегического  
менеджмента  
Государственного  
университета –  
Высшей школы  
экономики

**Предводителева М. Д.**  
канд. экон. наук,  
доцент  
кафедры общего  
и стратегического  
менеджмента  
Государственного  
университета –  
Высшей школы  
экономики

Одной из актуальных задач менеджмента организаций сферы услуг является управление спросом и предложением. Сервисные организации так же, как и промышленные, сталкиваются с колебаниями спроса, имеющими разнообразную природу. В отдельные периоды времени спрос может быть меньше предлагаемого объема услуг, в другие, напротив, превышать его. Решение проблемы согласования спроса и предложения для сервисных организаций существенно осложнено целым рядом причин [2, 4]. Так, в соответствии с наиболее распространенным в настоящее время подходом, услуги характеризуются невозможностью сохранения, одновременностью производства и потребления, неосвязаемостью и гетерогенностью [6]. В отличие от осязаемых продуктов деятельности промышленных предприятий большинство услуг производится и потребляется одновременно и не подлежит хранению. Поэтому создание их запасов, что способствовало бы достижению баланса спроса и предложения, практически не представляется возможным. Надо учи-

тывать также, что спрос на многие услуги сложно поддается прогнозированию: часто решение о потреблении услуги возникает спонтанно и не планируется заранее.

Предоставление широкого спектра услуг «привязано» к конкретному месту, что также может оказаться «камнем преткновения» в обеспечении гибкости предложения. Многие услуги гетерогенны, и время предоставления услуг одного и того же вида зачастую различается весьма значительно и зависит от индивидуальных особенностей клиента, его запросов и предпочтений, от квалификации, опыта и даже личностных характеристик сервисного сотрудника. Планирование продолжительности обслуживания потребителей, таким образом, является весьма затруднительным, что в свою очередь, осложняет процесс достижения баланса спроса и предложения.

Управление спросом основывается прежде всего на информации о характере спроса и факторах, на него влияющих [1]. К таким факторам относятся политические, экономические, социо-культурные, технологические, природно-географические, факторы, связанные с особенностями непосредственного окружения организации, спецификой услуг и их предоставления. Исследование характера спроса рекомендуется начинать с выявления наличия цикличности его колебаний, возможных причин и продолжительности циклов, существования значимых случайных колебаний спроса и их природы, зависимости характера спроса от особенностей потребительской аудитории [1].

Управление предложением неотделимо от понятия мощности сервисной организации. Традиционно под мощностью понимается «объем выхода продукции

***занятость в производстве***

***услуг превалирует***

***над занятостью***

***в промышленности,***

***развивается международная***

***торговля услугами,***

***обостряется конкуренция***

***в этой сфере***

(или услуг), который способно достичь предприятие в определенный период времени» [3]. Существует и другая трактовка производственной мощности – «этот термин используется для обозначения ресурсов или активов, которые фирма может задействовать для создания товаров или услуг» [1].

В сервисном менеджменте в качестве таких ресурсов называются помещения для обслуживания и ожидания клиентов, сооружения для хранения и обработки осязаемых продуктов, принадлежащих или предназначенных для клиентов, оборудование, материалы, персонал и др. Регулирование мощности сервисной организации позволяет обеспечить оперативное реагирование на изменения, происходящие во внешней среде, и направлено на удовлетворение спроса на предлагаемые услуги. Это, по сути, «ответ» на изменение спроса. Гибкость мощностей обеспечивается, прежде всего, за счет варьирования «переменных» производственных ресурсов, таких, как персонал и используемые при производстве услуг материалы, а также за счет наличия резервных «постоянных» ресурсов – помещений и оборудования.

Управление спросом и предложением сервисной организации может осуществляться посредством воздействия на спрос и/

или на производственные мощности. В сервисном менеджменте выделяются два основных подхода к управлению спросом и предложением, называемые стратегиями [5]. Это «стратегия фиксированного уровня» (level saracity strategy) и «стратегия следования за спросом» (chase strategy).

Целью «стратегии фиксированного уровня» является максимизация

**услуги характеризуются**

**невозможностью**

**сохранения,**

**одновременностью**

**производства и потребления,**

**неосязаемостью**

**и гетерогенностью**

использования организационных ресурсов. При этом производственные мощности остаются неизменными на протяжении всего горизонта планирования, а основные действия сервисной организации направлены на приведение спроса в соответствие с имеющимися мощностями. «Стратегия следования за спросом», напротив, предполагает гибкую реакцию мощностей организации на изменения спроса.

Объем задействованных сервисной организацией ресурсов изменяется от периода к периоду, адаптируясь к соответствующим колебаниям спроса. На практике применяются различные комбинации этих стратегий, используя различные сочетания соответствующих наборов инструментов и методов.

Традиционно для сервисных организаций выделяют следующие методы воздействия на спрос: манипулирование ценами и другими потребительскими издержками; предложение дополнительных услуг и услуг, спрос на которые имеет противоположно циклический характер; изменение услуги или ее характеристик, варьирование места и времени ее предоставления; проведение различных рекламных и коммуникационных мероприятий; создание «запасов спроса» с помощью системы резервирования [1, 2], что позволяет клиентам рассчитывать свое время и избавляет их от вероятно длительного ожидания, а организации – более эффективно использовать производственные мощности. Если все-таки очереди неизбежны, то в распоряжении организации сферы услуг имеется получивший широкую известность инструмент – модели массового обслуживания.

Для управления предложением сервисной организации, в первую очередь, осу-

***управление спросом***

***и предложением***

***сервисной организации***

***может осуществляться***

***посредством воздействия***

***на спрос и/или***

***на производственные***

***мощности***

**в сервисном менеджменте выделяются два основных подхода к управлению спросом и предложением, называемые стратегиями**

ществляется, воздействие на имеющиеся мощности организации, переменные и постоянные ресурсы. К таким воздействиям относятся изменение численности, занятости рабочей силы (за счет привлечения временного персонала, работников с неполной занятостью, введения сверхуроч-

ных работ, варьирования графика работы, ротации, многопрофильной подготовки); вовлечение клиентов в процесс предоставления услуги; расширение или реконструкцию зданий и сооружений; аренду дополнительных помещений и оборудования [1, 2].

Организация также может занимать пассивную позицию и, не предпринимая каких-либо действий, предоставлять своим потребителям самостоятельно, сориентировавшись в ситуации, решать, воспользоваться ли им услугами именно этого сервисного производителя в сложившихся условиях, и если «да», то в какое время – в максимально удобное, но с перспективой ожидания в очереди, или в менее удобное, но без очереди. Использование такого подхода связано с риском безвозвратной потери клиентов, которые могут перейти к более «покладистому» конкуренту и получить у него услугу в желаемое время и без каких-либо задержек.

Проблема согласования спроса и предложения, таким образом, заложена в организациях сферы услуг практически априори. Ее решение предполагает как управление организационными ресурсами, так и определенное воздействие на организационное окружение. Это, без сомнения, является комплексной задачей, реализуемой на стратегическом и тактическом уровне с помощью количественных и качественных подходов, разнообразных инструментов и методов.

### **Литература**

1. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
2. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р.С., Мердик Р.Г. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика. СПб: Питер, 2002.
3. Чейз Р.Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
4. Klassen K.J., Rohleder T.R. Combining Operations and Marketing to Manage Capacity and Demand in Services // The Service Industries Journal. 2001. Vol. 21. № 2.
5. Sasser W.E. Match Supply and Demand in Service Industries // Harvard Business Review. 1976. Nov-Dec.
6. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. Problems and Strategies in Services Marketing // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49.
7. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

pn

**O.N. Balayeva,**

*Cand. of Econ. Sci., Docent, general and strategic management department,  
State University - Higher School of Economics,*

**M.D. Predvoditeleva,**

*Cand. of Econ. Sci., Docent, general and strategic management department,  
State University - Higher School of Economics*

Supply and demand management aspects for service providers

**R**ecent decades have witnessed a fast growth of the service sector in most countries. A vital function of service provider management under the conditions of increasing competition in domestic and international markets alike is supply and demand management. The paper outlines major problems of supply and demand management at service providers, explores its philosophy and tools, and proposes various solutions for their use.