

у преподавателя мало времени или он не согласен с тем, что говорит студент. Но если мы не научимся ждать, пока говорит студент, мы редко доберемся до объективной оценки его знаний.

Для того чтобы научиться терпеливо выслушать студента, рекомендуется сосредоточиться на следующем:

- стараться удержаться от преждевременных решений;
- заставить себя не прерывать студента во время ответа;
- научиться выдерживать паузу.

Если студент сделал паузу, чтобы собраться с мыслями, сдержите желание тут же заполнить ее своей речью. Дайте студенту время подвести итог.

Преподаватель должен «присутствовать» и быть предельно сосредоточенным, когда говорит студент. Знайки общения называют это внимательностью, которая от большинства людей требует дисциплины и тренировки.

Но даже с головой погружаясь в разговор со студентом, преподаватель может не удержаться от желания прорепетировать ответ, пока говорит студент. Борьба с собой существенно снижает способность реально слышать и понимать окружающих. И поскольку для отвечающего не представляет труда определить, когда преподаватель «витает в облаках» и, по сути, не слышит, а только кивает по ходу ответа, заранее отрепетированный ответ сведет диалог к нулю.

Экономические науки

МОДЕЛЬ СОТРУДНИЧЕСТВА В ТУРИЗМЕ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Боголюбова С.А., Сологубова Г.С.

*СПбГИЭУ, Санкт-Петербург,
e-mail: en-consalt@mail.ru*

Проводя исследования хозяйственных связей в туристских предприятиях [2], была отмечена важная тенденция, характерная для лучших бизнес-практик в туризме. Успешно работающие предприятия реализуют стратегии «двойной тяги» – глобальное предложение кастомизированных решений (два в одном). Реализация подобных стратегий требует наличия больших ресурсов, причём потребность в ресурсах возникает спонтанно. Организационный инструментарий, применяемый при достижении стратегических целей, состоит из бизнес-моделей аутсорсинга, косорсинга, совместного управления, совместного владения и др.

Идея использования ресурса других организаций для наилучшего удовлетворения потребительского спроса и сохранения своей доли рынка получила название сотрудничества или партнёрства.

Рассматривая сотрудничество как проявление трудовых активностей, имеющих общую

Здесь решение очевидно: когда говорят другие, уделять им все внимание и делать все от нас зависящее, чтобы понять, что они говорят.

Внимание преподавателя позволит студенту понять, что мы, экзаменаторы, слушаем то, о чем он говорит. В умении слушать необходимо, добиться ясности, цель которой – убедиться, что вы поняли то, что сказал студент. Для этого нужно ему помочь и использовать вопросы и утверждения, типа:

«Вы сказали, что ...?»

«Расскажите мне еще о...»

«Не могли бы вы привести пример...»

Такие фразы показывают, что экзаменатор слушал студента и обдумывал сказанное. Так как они говорят и о преподавательской заинтересованности, в дальнейшей информации, студент получает желание рассказать и не волноваться.

Внимание, доброжелательность позволяют преподавателю не только объективно оценить знания студента, но и добиться главного – получить моральное удовлетворение в нелегком преподавательском труде, а также вложить свой личный вклад в дело формирования студента как личности, что необходимо для его дальнейшей учебы и работы.

Правильно проведенный экзамен, успешно сданный студентом, приносит ему чувство удовлетворения, ощущение важности и нужности проделанной им работы, мобилизует его силы на преодоление дальнейших трудностей, создает у него уверенность в своих силах.

цель, как организационную связь в социальной системе, авторы предлагают модель сотрудничества, включающую наиболее распространённые способы организации хозяйственных связей и механизмы их координации.

Суть сотрудничества заключается в необходимости интеграции всех возможных организационных связей на внутрифирменном уровне взаимодействия и между внешними партнёрами. Качество связей определяет качество партнёрских отношений (взаимовыгодные или оппортунистические¹), которые в свою очередь зависят от уровня развития бизнес-среды.

Институциональный смысл партнёрства раскрывают такие явления, как консолидация, конвергенция и кооперация – три ярких тренда в развитии экономики туризма в XXI веке.

Консолидация. Глобальный рынок видит в больших брендах Hilton, Starwood, Marriott, Intercontinental Hotel Group (IHG), Hyatt, Fairmont эффективный рычаг (леверидж) кон-

¹ Оппортунизм – (от лат. opportunus – удобный, выгодный), стремление одной из договаривающихся сторон при заключении соглашения сформулировать условия соглашения таким образом, чтобы достичь преимуществ за счёт партнера, с которым заключается соглашение, переложить на него большую часть затрат [1].

тролируемого распределения, последовательность действий (предсказуемость рисков), релевантность предложения покупательной способности, что обеспечивает эффективность результатов EBITDA¹. Это может означать только одно – большие бренды станут ещё больше и сильнее.

Конвергенция. В условиях продолжающейся консолидации, поиск компромисса неизбежен. Сближение предприятий, оказывающих услуги гостеприимства продиктовано необходимостью разрабатывать новые технологии и привлекать новых потребителей. Инновации подобные предложениям малых бизнес-пакетов в режиме реального времени требуют усилить технологическое обеспечение бизнес-процессов, чтобы усовершенствовать процесс бронирования для клиентов, не стремящихся взаимодействовать лично. Технология формирует способ, например web-mobile, social net, который позволяет решать данные проблемы.

Кооперация. Сеть позволяет формировать мотивационные приоритеты своих клиентов, разделяя общие ценности провоцировать их к покупкам внутри сети, а не к поиску более выгодных условий на всём рынке.

Комплексное представление об основных категориях, характеризующих уровень совместной работы предприятий, а именно о кооперации, интеграции, координации и взаимодействии, позволяет осуществлять совместное планирование бизнеса, технологическую кооперацию, координацию и интеграцию всех бизнес-процессов. Интеграция служит связующим звеном между кооперацией и координацией.

Анализируя организационные формы сотрудничества, получившие наибольшее распространение в мировой практике (акционерное общество, корпорация, совместное предприятие, партнёрство и др.) следует выделить основные аспекты хозяйственной деятельности, которые стремятся объединить или привлечь для совместного взаимовыгодного использования субъекты предпринимательской деятельности. К таковым относятся: капитал как фактор производства (основной и оборотный), технологическая обусловленность (замкнутый цикл воспроизводства), совместная заинтересованность, социальная ответственность, оптимизация использования ресурсов и собственность².

¹ EBITDA (сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и начисленной амортизации.

² Собственность – как экономическая категория характеризует общественные отношения по поводу распределения (присвоения), описывающие принадлежность субъекту, у которого имеется исключительное право на распоряжение, владение и пользование объектом собственности [14].

Необходимость развития концепции сотрудничества в туристской сфере³ продиктована возникновением новых организационных и координационных форматов взаимодействия. Рекомбинационный потенциал логистического менеджмента позволяет проанализировать эффективные бизнес-практики и унифицировать эффективные бизнес – модели. С этой точки зрения, представляется полезным рассмотреть координирующие механизмы сотрудничества – совместное владение, франчайзинг; дополнить организационные связи такими способами сорсинга как инсорсинг, косорсинг; определить комбинированную модель взаимодействия – офшоринг.

Сорсинг (определение исполнителя процесса) – это креативная стратегия управления, которая заключается в принятии решений о том, что предприятие будет делать самостоятельно, а что приобретать на стороне [4]. Решения по сорсингу являются важными, так как от выбора связей бизнес-процессов (например, выбора поставщиков и вида контрактов) существенно зависит эффективность цепей поставок. Решения по сорсингу принимаются в соответствии со стратегией конкурентного поведения предприятия. Так, например, Grand Hotel Europe в Санкт-Петербурге, управляемая компанией Orient Express, выполняет все процессы по предоставлению услуг бронирования, размещения, питания, кетеринга, флордизайна, стирки белья и др. самостоятельно (инсорсинг), тем самым обеспечивая быстрое реагирование на требования клиентов и контроль качества предоставляемых услуг. Гостиница Ренессанс Санкт-Петербург Балтик Отель, входящая в группу Marriott International, в силу конструктивных особенностей здания, часть услуг, предоставляемых гостям, обеспечивает посредством привлечения сторонних организаций. На аутсорсинг переданы услуги садовника и услуги прачечной. Аутсорсинг означает покупку у внешних поставщиков услуг или продуктов, которые составляют часть бизнеса организации. Фирмы, передающие свои бизнес-процессы на аутсорсинг, называют фирмами клиентами. Компании, которые обеспечивают аутсорсинг бизнес-процессов, называют провайдерами. Если компания, являясь собственником двух предприятий, перемещает продукцию незавершённого производства с одного на другое, это не аутсорсинг. Кроме того, если компания перемещает некоторые свои бизнес-процессы за рубеж, но оставляет за собой контроль, также не является аутсорсингом, а получило название офшоринга. Офшоринг

³ В монографии [85] были рассмотрены такие организационные механизмы сотрудничества как совместное управление, аутсорсинг, партнёрство и обозначены механизмы координации сотрудничества, такие как отношения собственности (аренда, элмент, комитмент), долгосрочные контракты, репутация и прозрачность.

дифференцирует бизнес-процессы по принципу затраты/территория (разделение труда на глобальном рынке), согласно которому некоторые страны специализируются на управлении проектами и консультировании, некоторые в технической области, другие в предоставлении дешёвой рабочей силы. Спрос на консалтинговую деятельность поддерживается благодаря активной интеграции, происходящей в компаниях после слияний, и увеличению роли аутсорсинга и косорсинга. Таким образом, офшоринг – это и организационная и координирующая по признаку долгосрочного контракта бизнес-модель.

Сеть ресторанов Darden – собственник популярных брендов Olive Garden и Red Lobster, в среднем реализует свыше 300 миллионов кулинарных изделий через 1400 ресторанов, расположенных в США и Канаде [3]. Приготовление такого количества кулинарных изделий требует около 20 миллионов килограммов креветок, устриц, огромного количества тилапии и рыбы-меч. Продукты категории «дары моря» сохраняют свои потребительские качества в течение 4-х дней при температуре 34°F (~ 0°C). Компания получает продукцию из 35 стран мира. Организация поставок – задача сложная. Сеть Darden активно обеспечивает возможности для аутсорсинга. Большая часть процессов приготовления пищевых продуктов, особенно морских, требует интенсивных трудовых усилий в момент, когда были подняты сети. Большой объём инвестиций приходится именно на эти бизнес-процессы. Сети Darden выгоднее передать их на аутсорсинг. Например, заготовочное предприятие Tayson & Iowa Beef готовит мясо в соответствии с Darden's спецификацией гораздо дешевле, чем это мог сделать отдельный ресторан. Аналогично Darden размещает на условиях аутсорсинга процессы нарезки и порционирования лосося и подготовки (растрескивания и распиливания) устриц, при этом выбирая ещё более экономичный с точки зрения затрат вариант размещения дистрибутивного центра в оффшоре, а не в США.

Косорсинг – разделение функций между ответственными службами конкретного предприятия и внешней специализированной организацией, которая привлекается на стадии постановки внутренней службы (например, контроля, внутреннего учёта, IT обеспечения). Хорошим примером косорсинга может служить взаимодействие гостиничных предприятий, туристских агентств со специализированными провайдерами «заоблачных коммуникаций» (cloud computing). SaaS (software as a service) предоставляет услуги компьютерного программного обеспечения (вычислительные операции, архивация данных) с помощью компьютерной сети, а не с локального компьютера. Пользователям достаточно иметь небольшой софт (минимальную операционную систему и веб-браузер), обслужи-

ваемый через базовый терминал, соединённый с Интернет. Основным механизмом доставки является облако – «облако приложений и услуг» может обеспечивать любой тип ПО и сервисов, используемых сегодня. Эта технология позволяет разделить бизнес-процессы по трансформации и перемещению материального ресурса (снабжение, производство, сбыт, утилизация) с бизнес-процессами по обработке данных. И позволяет осуществлять процессы планирования, бронирования, консультирования за пределами локальной сети, например, с удалённых центров обработки данных (способствует эффективному использованию офшоринга).

Решения по сорсингу следует оценивать с точки зрения общей доходности цепи поставок. Именно на этом уровне следует принимать решение «делать или покупать», выбирать поставщиков, провайдеров, консультантов и заключать контракты.

Сорсинг не является новой концепцией в организации бизнес-процессов. Скорее, это развитие длительной практики производства, применяющего субконтрактные отношения.

Среди конкурентоспособных форм организации и координации бизнеса по признаку отношений собственности в туризме следует выделить совместное владение, франшизные отношения.

Часто в отчётных релизах можно встретить участников рейтингов, именуемых подобным образом: «Гостиница Marriott Chateau Champlain в Монреале принадлежит Ocean Properties и Thibault, Messier, Savard and Associates; управляется компанией Atlantic Group, подразделением Ocean Properties; имеет статус франшизы Marriott, предоставленной канадской группой Marriott Hotels of Canada, являющейся подразделением Marriott International Inc» или «Resort Condominiums International, Ltd. RCI является дочерней компанией Wyndham Worldwide Corporation (NYSE: WYN), которая управляет бизнесом в трёх сегментах: управление объектами коммерческой недвижимости в индустрии гостеприимства посредством продажи франшизы на управление отелем, обеспечение услуг управления владельцам гостиничных объектов недвижимости; обмен отпусками и аренда для обмена отпусков собственникам долей разделённого времени; финансовое обеспечение услуг управления недвижимостью курортов». За такими названиями стоит популярность бизнес-практик совместного владения объектами коммерческой недвижимости (кондоминиум, таймшер, клубный отдых), совместного управления недвижимостью, найма управляющей компании, франшизного управления.

В туризме совместное владение реализуется методом таймшер. Таймшер (англ. timeshare, «разделение времени») – право одного из владельцев собственности на использование самой собственности в фиксированные периоды

времени. Немецкая терминология более точно описывает таймшер: «Teilzeitwohnrecht», что означает «право проживания на долю времени».

Сущность таймшера заключается в приобретении по контракту права использования недвижимости в режиме разделенного времени. Другими словами, таймшер – это совместное владение недвижимостью в туристском бизнесе с возможностью пользоваться ею на протяжении определенного времени пропорционально денежному взносу. Под недвижимой собственностью в контракте таймшера подразумевается любое здание (или часть здания), используемое в качестве жилья. Приобретение права владения связано с куплей-продажей членства в клубе, которое, в свою очередь, гарантирует предоставление определённого набора услуг.

Организационный механизм таймшера предполагает обмен отдыхом между совладельцами курортных отелей клубного типа. Время пользования совместной собственностью измеряется в неделях, которые группируют по сезонам. Права на отдых можно приобрести на несколько лет, предусмотрена возможность обмена и наследования. Система обмена осуществляется в глобальном масштабе. Права обмена предусматривают возможность накопления времени отдыха: если в текущем году собственник не использует «свой» интервал, он может воспользоваться им в следующем году.

Взаимодействие на основе франшизных отношений – это ещё один вид организационных связей, позволяющий клонировать готовые успешные модели ведения бизнеса. Помимо тщательно проработанных и апробированных связей, процессов и операционных стандартов, предоставляется эффективная система контроля и учёта, а также поддержки бизнеса, например, помощь в получении кредита, обучение персонала, совместное проведение маркетинговых программ. При этом сохраняется самостоятельность субъекта предпринимательства.

Франшизные взаимоотношения подразумевают несколько вариантов взаимодействия: владелец продает собственность (например, гостиницу) и тут же берет ее в аренду и управление; владелец покупает франшизу, и сам управляет своей собственностью; владелец покупает франшизу и сдаёт собственность в управление франшизной компании (в этом случае франшизное соглашение дополняется контрактом на управление). Франшизный договор, как правило, включает: квалификационные критерии (опыт собственника и управляющего в области коммерческой недвижимости, оценку портфолио недвижимости франшизополучателя, объём его капитала, статус земельного участка); размер паушного взноса (плата за вход), который в гостиничной индустрии, например, может составлять 25000-75000 € с отеля или 250-300 € за один номер; роялти – фиксированный процент от дохода

(например, 4% доходов номерного фонда гостиницы); расходы на централизованную рекламу цепи (1-3% валового дохода); плату за систему дистрибуции (например, централизованное бронирование в сети Marriott обходится франшизополучателям в 1% с доходов номерного фонда); плату за использование фирменного логотипа, торговой марки (например, на посуде, постельном белье, предметах индивидуального пользования, рекламных и раздаточных материалах).

Приобретение франшизных отношений не требует много времени, обычно процесс занимает два – три дня. Покупка франшизы гарантирует быстрый старт в бизнесе, узнаваемость и доверие, сокращение срока возврата инвестиционного капитала.

Франшиза – это продажа бизнес-модели, подразумевающая совместное владение нематериальными активами: торговым знаком, брендом (уникальным стилем и имиджем, ассоциативным рядом потребителя), ноу-хау, историчностью. Организационная сущность брендинга в данном контексте определяет координирующий признак репутации.

Таким образом, организационная модель сотрудничества приобретает всё новые элементы, однако, говорить о законченности модели не приходится. Интегративная сущность концепции сотрудничества включает: ресурсы, уровни и формы интеграции, цели, организационные связи и координирующие механизмы. Рекомбинационный потенциал логистического менеджмента позволяет создавать уникальные форматы в индустрии туризма на основе организационного проектирования. Дальнейшее развитие модели сотрудничества представляется чрезвычайно интересным делом.

Список литературы

1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Сологубова Г.С. Организационные механизмы хозяйственной деятельности в туризме: монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010.
3. Jay Heizer, Barry Render Operation managements / Ninth edition, Pearson Education. – 2009.
4. James P. Clements, Jack Gido Effective project management / South – Western. – 2009.
5. Jonatan Sutherland, Diane Canwell Key concepts in operations management, Palgrave key concepts, macmillan. – 2004.
6. Linda Holbeche The high performance organization / Elsevier. – 2005.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ТЕОРЕТИЧЕСКОМ ДИСКУРСЕ

Шведова М.Ф., Новиков Д.П.

*Тюменская государственная академия мировой
экономики, управления и права, Тюмень,
e-mail: Shvedova63@yandex.ru,*

С точки зрения управления предприятием современный руководитель должен, прежде всего, обладать профессиональной компетен-