

Т. Н. Кошелева, С.В. Митрофанов

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
(базовый конспект лекций – часть 1)

*Учебно-методическое пособие для студентов образовательных организаций высшего образования, обучающихся направлению подготовки 43.03.01 «Сервис», профилю обучения «Сервис в сфере транспорта»
(очное и заочное обучение)*

Санкт-Петербург
2021

ББК 65.37
УДК 338; 656.7

Кошелева Т. Н. Митрофанов С.В. (Учебно – методическое пособие (базовый конспект лекций – часть 1): учебно-методическое пособие. 2-е переиздание/ Университет ГА. - СПб.: Издательство "НИЦ АРТ", 2021. – 69 с.

Подготовлено в соответствии с программой дисциплины «Управление предприятиями сервиса на транспорте» и требованиями ФГОС ВО для студентов по направлению обучения «Сервис», профиль «Сервис в сфере транспорта» для очного и заочного обучения. Содержит теоретические вопросы по основам управления предприятиями сервиса на транспорте, контрольные вопросы и задания по темам, список литературы.

Предназначено для студентов гуманитарного факультета по направлению обучения «Сервис», профиль «Сервис в сфере транспорта».

Рецензенты:

М. Н. Майор - канд. филос. наук, доц.
О. В. Бургонов – д.э.н., профессор

© Кошелева Т.Н., Митрофанов С.В., 2021.
© Издательство НИЦ АРТ, 2021.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Место и роль организации сервиса в обществе	8
Контрольные вопросы и задания	23
Тема 2. Структура и процесс принятия решения на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере	24
Контрольные вопросы и задания	42
Тема 3. Организационные структуры управления предприятием сервисного обслуживания в транспортной сфере	43
Контрольные вопросы и задания	65
Заключение	66
Список литературы	67

Введение

Целями освоения дисциплины «Управление предприятиями сервиса на транспорте» являются система знаний в области управления предприятиями сервиса, об экономических аспектах управления предприятиями сервиса, о структуре и процессе принятия решения на предприятиях сервиса, о системе прогнозирования и планирования деятельности на предприятиях сервиса, об управлении издержками в деятельности предприятия сервиса, об управлении производственным процессом на предприятиях сервиса, а также об управлении организацией технического, материального, трудового обеспечения предприятий сервиса, управлении обеспечением качества на предприятиях сервиса на транспорте; формирование умений самостоятельного использования форм и методов принятия плановых и управленческих решений для обеспечения целенаправленного и эффективного воздействия на функционирование и развитие предприятий сервиса на транспорте, становление навыков в области управления деятельностью предприятий сервиса, а также овладение обучающимися формами и методами самостоятельного углубления и совершенствования знаний по данной дисциплине.

Задачами освоения дисциплины являются:

- приобретение обучающимися знаний в сфере особенностей хозяйственной деятельности предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере и путей повышения ее эффективности;
- знакомство обучающихся с основными функциями управления сервисной деятельностью в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;
- знакомство обучающихся с механизмом принятия экономически обоснованных решений, обеспечения экономической эффективности организаций сервисного обслуживания в транспортной сфере, выбора ресурсов и средств с учетом требований потребителя;
- знакомство обучающихся с механизмом организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания, планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в сфере транспорта;
- знакомство обучающихся с методами определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; с механизмом выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; с алгоритмом выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;
- знакомство обучающихся с теоретическими основами и практическими приемами управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; с основами организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;
- знакомство обучающихся с механизмом выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса, с механизмом проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и с методами определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;
- знакомство обучающихся с механизмом формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия, с методами организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте, с механизмом организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; с методами выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; с алгоритмом принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;
- знакомство обучающихся с методами разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; с механизмом организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;
- знакомство обучающихся с методами организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; с методами определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;
- познакомить обучающихся с механизмом диверсификации сервисной деятельности в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере;

– формирование умений экономического мышления и конкретных приемов решения задач в производственной деятельности;

– становление навыков практического применения базовых теоретических знаний в процессе изучения дисциплины и их применения в профессиональной деятельности.

Дисциплина «Управление предприятиями сервиса на транспорте» обеспечивает подготовку выпускника к сервисному и организационно-управленческому типу задач профессиональной деятельности.

Дисциплина «Управление предприятиями сервиса на транспорте» представляет собой дисциплину, относящуюся к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули).

Данная дисциплина базируется на результатах обучения, сформированных у обучающегося при освоении дисциплин: «Экономика и предпринимательство», «Менеджмент в сервисе».

Дисциплина «Управление предприятиями сервиса на транспорте» является обеспечивающей для следующих дисциплин: «Профессиональная этика, стандартизация, сертификация и управление качеством в сервисном обслуживании», «Управление туристско-рекреационными проектами и организацией обслуживания», «Организация сервиса в аэропорту и на воздушном судне», «Экономика труда и эргономика».

Дисциплина изучается в 2, 3 и 4 семестрах.

Процесс освоения дисциплины «Управление предприятиями сервиса на транспорте» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Результат обучения: наименование компетенции; индикаторы компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
ИД ¹ _{УК-2}	Владеет методами определения круга задач в рамках поставленной цели
ИД ² _{УК-2}	Умеет выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
ИД ³ _{УК-2}	Владеть алгоритмом выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
ПК-2	Способен к осуществлению деятельности по управлению проектами в сфере сервиса с учетом запросов потребителей и с использованием клиентоориентированных технологий
ИД ¹ _{ПК-2}	Владеет теоретическими знаниями и практическими приемами управления проектами в сфере обслуживания
ИД ³ _{ПК-2}	Участвует в организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в сфере транспорта
ПК-3	Способен к разработке технологии процесса сервиса, обеспечению формирования и внедрения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания потребителей и организации процесса улучшения качества оказания
ИД ¹ _{ПК-3}	Выбирает материальные ресурсы, оборудование для осуществления процесса сервиса, проводит переговоры с клиентами по претензионным случаям и определяет причины возникновения претензий
ПК-4	Способен осуществлять организационное обеспечение процесса сервисного обслуживания, планирование и мониторинг деятельности сервисной компании в транспортной сфере и организации сферы гостеприимства на транспорте, принимать решения об управлении туристско-рекреационными проектами, организации и управлении транспортной инфраструктурой, в том числе имуществом аэропортового комплекса
ИД ¹ _{ПК-4}	Формирует цель и задачи деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия, владеет методами организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте, организывает их выполнение
ИД ² _{ПК-4}	Производит выбор организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации и управления имуществом аэропортовым комплексом и активами сервисных предприятий на транспорте
ИД ³ _{ПК-4}	Принимает организационные решения по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте
ПК-5	Способен организовывать и проводить маркетинговый анализ потребности в сервисных услугах при эксплуатации воздушных судов и объектов авиационной инфраструктуры, при организации, выполнении, обеспечении и обслуживании полетов воздушных судов, воздушных перевозок и авиационных работ
ИД ¹ _{ПК-5}	Способен разрабатывать комплекс мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в сфере транспорта и объектов авиационной инфраструктуры

Код компетенции	Результат обучения: наименование компетенции; индикаторы компетенции
ИД ² _{ПК-5}	Способен осуществлять организационное обслуживание авиационной инфраструктуры и организационное обеспечение процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна
ПК-6	Способен разрабатывать комплекс мер по повышению эффективности деятельности структурного подразделения и организовать процесс их реализации в условиях транспортного комплекса
ИД ³ _{ПК-6}	Участвует в организации и управлении имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте; участвует в определении показателей эффективности деятельности структурного подразделения предприятий сервиса в условиях транспортного комплекса

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

– методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{УК-2}); механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{УК-2}); алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{УК-2});

– теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-2}); основы организационно-управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-2});

– механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса, механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и методы определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-3});

– механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия, методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте, механизм организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-4}); методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{ПК-4}); алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-4});

– методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-5}); механизм организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{ПК-5});

– методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-6});

Уметь:

– применять методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{УК-2}); применять механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{УК-2}); применять алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{УК-2});

– применять теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-2}); применять основы организационно-управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-2});

– применять механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса, применять механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и методы

определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-3});

– применять механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия, применять методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте, применять механизм организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-4}); применять методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{ПК-4}); применять алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-4});

– применять методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-5}); применять механизм организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{ПК-5});

– применять методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; применять методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-6});

Владеть:

– способностью применять методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{УК-2}); применять механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{УК-2}); способностью применять алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-2});

– способностью применять теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-2}); способностью применять основы организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-2});

– способностью применять механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса, способностью применять механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и методы определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-3});

– способностью применять механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия, способностью применять методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте, способностью применять механизм организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-4}); способностью применять методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{ПК-4}); способностью применять алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-4});

– способностью применять методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД¹_{ПК-5}); способностью применять механизм организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД²_{ПК-5});

– способностью применять методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере; способностью применять методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД³_{ПК-6}).

ТЕМА 1. МЕСТО И РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ СЕРВИСА В ОБЩЕСТВЕ

Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:

1 Коршунов, В. В. **Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов** / В. В. Коршунов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11583-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449889> (дата обращения: 12.05.2021).

2 Мокий, М. С. **Экономика фирмы : учебник и практикум для вузов** / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский ; под редакцией М. С. Мокия. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12884-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448497> (дата обращения: 12.05.2021).

3 Поляков, Н. А. **Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов** / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450564> (дата обращения: 12.05.2021).

4 Трофимова, Л. А. **Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов** / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449764> (дата обращения: 12.05.2021).

5 Фомичев, В. И. **Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов** / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/447092> (дата обращения: 12.05.2021).

6 **Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов** / А. В. Кольшкн [и др.] ; под редакцией А. В. Кольшкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05066-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450347> (дата обращения: 12.05.2021)

Лекция 1 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Предмет и задачи курса, роль организации сервиса в современном обществе.
2. Производственный процесс — основа деятельности организации сервиса.
3. Внутренняя и внешняя среда организации сервиса и их взаимосвязь.

1. Предмет и задачи курса, роль организации сервиса в современном обществе

Объектом изучения являются рыночная среда и субъекты процесса управления предприятиями сервиса на транспорте; предметом изучения – процесс управления рыночными отношениями между субъектами и вопросы управления на предприятиях сервиса на транспорте и внутри каждого субъекта.

Задачи дисциплины – изучение вопросов управления производственными процессами в ходе хозяйственной деятельности каждого субъекта; основных терминов, экономических понятий и определений; механизма формирования основных технико-экономических показателей, характеризующих субъекты рыночной экономики; организационных аспектов по всем этапам жизненного цикла в процессе управления хозяйственной деятельностью субъектов рыночной экономики. Это позволит сформировать систему знаний, навыков и умений в области управления предприятиями сервиса на транспорте, развить экономическое мышление и подготовить квалифицированных специалистов.

Основными методами изучения служат методы сравнительного анализа, группировок, графических изображений и др.

Мировые тенденции социально-экономического развития показывают усиление ориентации общества на все большее разветвление масштабов и спектра производства материальных и нематериальных услуг, направленных на удовлетворение усложняющихся потребностей человека, на повышение комфортности жизнеобитания и жизнедеятельности, на освобождение людей от множества рутинных видов деятельности, связанных с обеспечением собственного быта и труда.

В условиях рынка в развитых странах этот процесс обусловлен, с одной стороны, повышением уровня жизни людей на основе экономического роста (и соответствующего роста платежеспособного спроса населения), с другой, — разветвлением предпринимательской деятельности по представлению услуг, как экономически эффективного вида вложения капитала.

Помимо этого, необходимость социального развития общества все более принимает характер объективной закономерности вне зависимости от политического, экономического его устройства, что усиливает государственное воздействие на последовательное расширение данного сектора экономики путем различных методов купирования деятельности по оказанию услуг, в первую очередь имеющих реальную направленность и значимость.

Все это вместе взятое привело к тому, что в развитых странах сформировалась особая совокупность всех видов деятельности по оказанию услуг в виде сферы сервиса. В сферу сервиса включаются разнообразные виды деятельности, которые в целом определяют качество жизни и уровень духовных ценностей общества.

Общепринято определять сферу сервиса в широком смысле этого понятия, относя к ней все виды деятельности по оказанию услуг, направленных как на обеспечение функционирования производственной и социальной сферы в целом, так и непосредственно на нужды домашнего хозяйства, семьи и личности.

К услугам, определяемым общественно значимыми интересами, относятся: инженерно-технологические, транспортные, энергетические, водохозяйственные обеспечения для производственного и социального комплекса, т.е. все, что связано с технологической и инженерной инфраструктурой; кредитно-банковское, страховое, правовое обеспечение для различных общественных институтов; торговля, коммуникации, материально-техническое снабжение как инфраструктура, обеспечивающая распределительные функции в интересах общества в целом; здравоохранение, социальное обеспечение, образование и культура - в части выполнения ими функций общества по его целостному социальному развитию.

Одновременно к сектору сервиса, рассматриваемого в широком смысле, относятся и все виды деятельности по оказанию услуг индивидуальной направленности. Вместе с тем, этот вид сервиса выделяется в самостоятельный. Данный круг услуг, имеет своей сущностной особенностью систему субъект-субъектных отношений, т.е. сугубо личностную направленность. Однако к такому виду услуг могут относиться и те, которые входят в состав имеющих общественную значимость в случае приобретения ими личностной направленности.

Так, образовательные услуги, имеющие общественно-значимый характер и предоставляемые от имени общества, могут быть затребованы и получены в индивидуальном порядке. Например, при получении образования в домашних условиях. То же относится и к таким видам услуг, как социальное обеспечение, энергоснабжение, транспорт и т.п.

Таким образом, основная функция сервиса как такового — доведение до потребителя материальных и нематериальных благ в соответствии с индивидуальными вкусами и запросами путем предоставления соответствующих потребностей обслуживания процесса их потребления, создание условий для быта, отдыха и досуга, способствование увеличению свободного времени и рациональному его использованию. В этом заключается особая личностная и значимость сервиса: он непосредственно формирует условия, образ и уровень жизни населения, т.е. реализует социальную константу экономики, особенно в нитях рынка. Классификация услуг, принятая в России, носит иной характер, что затрудняет прямое использование зарубежных данных, характеризующих состояние сервиса и тенденции его развития. Тем не менее, можно провести отдельные сопоставления при соответствующих уточнениях.

Прежде всего, обращает на себя внимание то обстоятельство, что по числу людей, занятых в сфере сервиса, и размерам вклада в национальный доход сервисные направления деятельности в развитых странах не только вышли на уровень материального производства, но и превзошли его. Так, в США в сервисе занято 84млн. человек — 70% от всей численности работающих и доля в ВВП — 72%. Японии соответственно 37 млн. человек (60%) и доля в ВВП — 61%. В Швеции 2,8 млн. (71%) доля, в ВВП — 73%.

В сфере сервиса в ФРГ занято 21 млн. человек, или 60% от всей численности работающих. Доля ВВП, производимая в сервисе, составляла 60%. На 1 тыс. жителей в ФРГ приходилось 258 работников сервиса, в США — 340, в Японии - 310.

В России во всей сфере сервиса (сопоставимого с другими странами) занято 26 млн. человек — 38%. При этом значительная часть работников — 53 млн. человек, или 20%, занято на транспорте, связи, в других видах производственного сервиса, что не типично для стран Запада. Доля ВВП составила 51%.

В части деятельности сектора сервиса, связанного с обеспечением социально-бытовых потребностей населения, в России в процессе реформ произошло значительное ухудшение. Только в 1994 году объем традиционно оказываемых услуг населению сократился по сравнению с 1993 годом почти на 40%. По всем видам бытовых услуг в России сохранилось не более 35% мастерских и комбинатов. Это связано со всем комплексом обстоятельств: рост цен, значительное сокращение бюджетных дотаций, распад отраслевых организационных структур. Одновременно значительно расширился объем таких нетрадиционных для России услуг, как банковско-кредитная и иная финансовая деятельность, а также специфические формы торговли. Для России формирование данного вида услуг само по себе представляет явление положительное, поскольку свидетельствует о развитии товарной и фондовой инфраструктуры рынка. Но рост этого вида услуг происходит за счет снижения социально значимых, индивидуально ориентированных услуг, нанося тем самым существенный ущерб процессам жизнеобеспечения населения, ранее достигшим значительного развития. В частности, в развитых странах доля банковских и иных финансовых услуг в стоимостных показателях в общем объеме сервиса в последние допандемийные годы вырастала опережающими темпами. Дело усугубляется тем, что в России сегодня на государственном уровне практически отсутствует концепция дальнейшего развития сервисного обслуживания, отсутствуют также экономический механизм и правовая база развития сервиса, не сформирована система подготовки профессиональных кадров для обеспечения необходимого уровня обслуживания населения.

Вместе с тем появляются базовые условия для возрождения сферы сервиса на новой основе. Формируется сеть малых негосударственных предприятий различного направления деятельности, высвобождаются громадные трудовые и производственные ресурсы на предприятиях оборонного комплекса и других отраслей, могущие переключиться на сервисную деятельность.

Несомненно, что после преодоления кризисного этапа, связанного с переходом к рынку, в экономике России будут действовать общемировые тенденции усиления сервиса. При этом мировой и уже имеющиеся российский опыт показывают, что оказание сервисных услуг осуществляется широкой сетью как государственных, так и негосударственных многопрофильных предприятий, как наиболее соответствующих массовости и разнообразности потребностей, запрашиваемых пользователями. Это связано с принципиальной спецификой деятельности предприятий сервиса, поскольку она носит ярко выраженный местный характер и ориентирована главным образом на предоставление услуг населению по месту жительства.

2. Производственный процесс — основа деятельности организации сервиса

Производственная деятельность в широком смысле — деятельность человека, коллектива людей, государства, направленная на создание новых материальных и иных ценностей.

Промышленное производство — это сложный производственный процесс превращения сырья, материалов полуфабрикатов и других предметов труда в готовую продукцию, удовлетворяющую потребностям рынка.

Производственный процесс — это совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции.

Общая системотехническая модель производственного процесса показана на рис. 1.

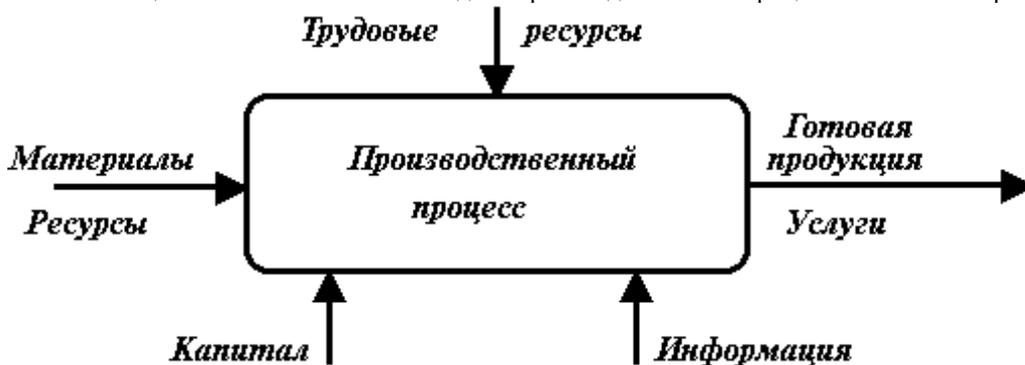


Рис. 1 Системотехническая модель производственного процесса

Место производственного процесса в общей схеме воспроизводства отражено на рис. 2.



Рис. 2 Место производственного процесса в воспроизводственном процессе

Как правило, современное промышленное производство очень сложно. Его особенности заключаются:

в комплексном характере необходимости учета экономических, технических, политических факторов;

сложности как технической, так и организационной;

тесной связи с внешней средой предприятия;
 быстрой номенклатурной обновляемости;
 резком росте значения кадрового потенциала предприятий.

Производственный процесс состоит из следующих процессов:

основные — это технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции;

вспомогательные — это процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление и ремонт инструментов и оснастки; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергий (электроэнергией, теплом, паром, водой, сжатым воздухом и т.д.);

обслуживающие — это процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию (хранение, транспортировка, тех. контроль и т.д.).

В условиях автоматизированного, автоматического и гибкого интегрированного производства вспомогательные и обслуживающие процессы в той или иной степени объединяются с основными и становятся неотъемлемой частью процессов производства продукции, что будет рассмотрено более подробно позже.

Структура производственных процессов показана на рис.3.

Технологические процессы, в свою очередь делятся на фазы.

Фаза — комплекс работ, выполнение которых характеризует завершение определенной части технологического процесса и связано с переходом предмета труда из одного качественного состояния в другое.



Рис. 3 Структура производственных процессов

В машиностроении и приборостроении технологические процессы в основном делятся на три фазы:

- заготовительная;
- обрабатывающая;
- сборочная.

Фазная структура технологических процессов представлена на рис. 4.

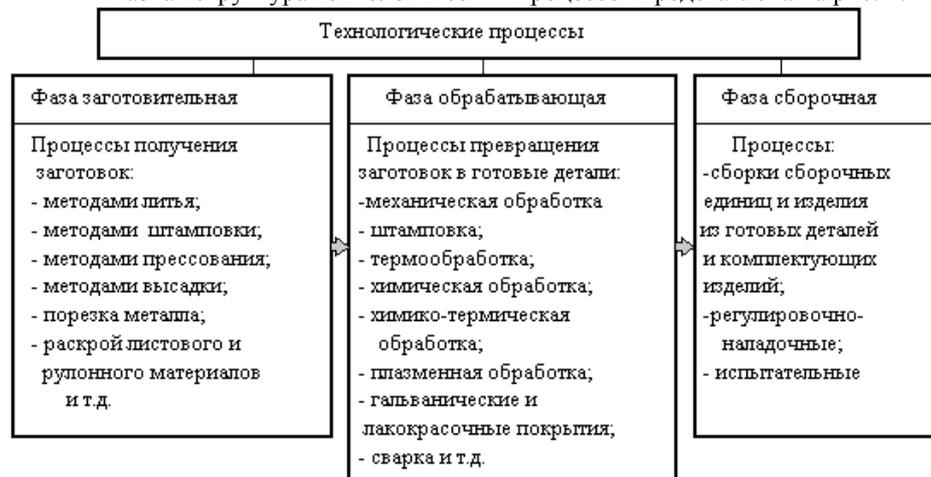


Рис.4 Фазная структура технологических процессов

Технологический процесс состоит из последовательно выполняемых над данным предметом труда технологических действий — операций.

Операция — часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т.д.), состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов.

Таблица 2.1 Основные принципы организации производственного процесса

№ п/п	Принципы	Основные положения
1	Принцип пропорциональности	Пропорциональная производительность в единицу времени всех производственных подразделений предприятия (цехов, участков) и отдельных рабочих мест.
2	Принцип дифференциации	Разделение производственного процесса изготовления одноименных изделий между отдельными подразделениями предприятия (например, создание производственных участков или цехов по технологическому или предметному признаку)
3	Принцип комбинирования	Объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделия в пределах одного участка, цеха, производства
4	Принцип концентрации	Сосредоточение выполнения определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению функционально однородных работ на отдельных участках, рабочих местах, в цехах и производствах предприятия
5	Принцип специализации	Формы разделения труда на предприятии, в цехе. Закрепление за каждым подразделением предприятия ограниченной номенклатуры работ, операций деталей или изделий
6	Принцип универсализации	Противоположен принципу специализации. Каждое рабочее место или производственное подразделение занято изготовлением изделий и деталей широкого ассортимента или выполнением различных производственных операций
7	Принцип стандартизации	Под принципом стандартизации в организации производственного процесса понимают разработку, установление и применение однообразных условий, обеспечивающих наилучшее его протекание
8	Принцип параллельности	Одновременное выполнение технологического процесса на всех или некоторых его операциях. Реализация принципа существенно сокращает производственный цикл изготовления изделия
9	Принцип прямоотчности	Требование прямолинейного движения предметов труда по ходу технологического процесса, то есть по кратчайшему пути прохождения изделием всех фаз производственного процесса без возвратов в его движении
10	Принцип непрерывности	Сведение к минимуму всех перерывов в процессе производства конкретного изделия
11	Принцип ритмичности	Выпуск в равные промежутки времени равного количества изделий
12	Принцип автоматичности	Максимально возможное и экономически целесообразное освобождение рабочего от затрат ручного труда на основе применения автоматического оборудования
13	Принцип соответствия форм производственного процесса его технико-экономическому содержанию	Формирование производственной структуры предприятия с учетом особенности производства и условий его протекания, дающую наилучшие экономические показатели

Операции, которые не ведут к изменению геометрических форм, размеров, физико-химических свойств предметов труда, относятся не к технологическим операциям (транспортные, погрузочно-разгрузочные, контрольные, испытательные, комплекточные и др.).

Операции различаются также в зависимости от применяемых средств труда:

ручные, выполняемые без применения машин, механизмов и механизированного инструмента;

машинно-ручные — выполняются с помощью машин или ручного инструмента при непрерывном участии рабочего;

машинные — выполняемые на станках, установках, агрегатах при ограниченном участии рабочего

(например, установка, закрепление, пуск и остановка станка, раскрепление и снятие детали). Остальное выполняет станок.

автоматизированные — выполняются на автоматическом оборудовании или автоматических линиях.

Аппаратурные процессы характеризуются выполнением машинных и автоматических операций в специальных агрегатах (печах, установках, ваннах и т.д.).

3. Внутренняя и внешняя среда организации сервиса и их взаимосвязь

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Первую составляют факторы общего внешнего окружения (макροокружения) организаций. Влияние этих факторов является более или менее одинаковым для многих организаций. Основные из таких факторов:

- состояние экономики государства;
- социокультурные факторы;
- природно-географические условия;
- законодательная система;
- кредитно-финансовая политика;
- уровень развития техники и технологий;
- мировой рынок и т. д.

Ко второй группе относятся факторы непосредственного (делового) окружения организаций, которые непосредственно связаны, взаимодействуют с ними. Это:

- потребители;
- конкуренты;
- поставщики;
- деловые партнеры;
- органы системы государственного регулирования;
- источники "силового давления" на организации;
- профсоюзы и т. д.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда анализируется следующими факторами:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.
- НИОКР.

Взаимодействие внутренней и внешней среды: элементы среды организации испытывают не одностороннее воздействие, а находятся в условиях активного взаимодействия. Внешняя среда является: с одной стороны источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне, с другой стороны - потребителем продукции организации, а значит и источником прибыли.

Все внутренние факторы взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы (люди — социальный компонент; цели, задачи, структуры и технологии — технические компоненты). Изменение одной из них в некоторой степени влияет на все остальные. При этом "совершенствование одной переменной не обязательно может привести к повышению эффективности функционирования организации, если эти изменения сказались отрицательно на другой (других) переменной.

Лекция 2 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Мировой рынок сервиса и его развитие.
2. Применение современных сервисных технологий в процессе предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей.
3. Организационно-правовые формы организации предприятий сервиса.

1. Мировой рынок сервиса и его развитие

Процесс мирового хозяйства во второй половине XX века неразрывно связан с развитием международного разделения труда, глобализацией и регионализацией мировой экономики. Зрелость мирового рынка товара, степень его насыщенности во многом обусловили рост спроса на услуги, что вызвало интенсивное развитие международной торговли услугами, а также обусловило формирование мирового рынка услуг.

Известно, что многие потребности людей удовлетворяются не только посредством вещи, но и самой целесообразной деятельностью, в силу присущего ей определенного полезного характера. Будучи потребляемым в качестве деятельности, труд принимает форму услуги. В «каждый данный момент в числе предметов потребления, наряду с предметами потребления, существующими в виде товаров, имеется известное количество предметов потребления в виде услуг. Таким образом, общая сумма предметов потребления всегда оказывается больше той, какою она была при отсутствии пригодных для потребления услуг».

Под услугой принято понимать такую деятельность, которая может не воплощаться в материальном продукте, но всегда проявляется в некотором полезном эффекте, который получает потребитель.

Важно отметить, что полезный эффект услуги не существует отдельно от процесса его производства, следовательно, услуги, в отличие от товаров, нельзя произвести впрок и хранить. Процессы производства и потребления услуги по времени совпадают.

Специфика экономических отношений по поводу купли-продажи услуг заключается в непосредственной связи между производителем и потребителем. Услуга удовлетворяет индивидуальную потребность в данном, определенном виде труда. Вследствие того, что услуги производятся на заранее известный контингент потребителей, перепроизводства услуг быть не может.

Результат потребления услуги может быть разным – студент по завершении учебы в высшем учебном заведении становится высококвалифицированным специалистом; впечатление от прослушанной музыки может оказать эмоциональное воздействие на человека, его мировоззрение, поведение и сохраниться на всю жизнь, больной оказывается излеченным и т.д.

К. Маркс отмечал: «Известного рода услуги ... воплощаются в тварях, другие же услуги, напротив, не оставляют осязаемых результатов, существующих отдельно от исполнителей этих услуг; иначе говоря, результат их не есть пригодный для продажи товар ... Но от этого нисколько не меняется их экономический характер». Следовательно, услуги могут либо обладать, либо не обладать вещественной формой. В современных условиях, к примеру, ряд услуг приобретает на электронных носителях, то есть в овеществленном виде.

Качество услуги, в отличие от качества товара, может быть переменчивым и различаться существенным образом в зависимости от условий ее производства и потребления, времени производства услуги, уровня квалификации производителя и т.д. Так, опытный парикмахер, скорее всего, пострижет клиента гораздо лучше, чем это сделает начинающий, молодой парикмахер. Однако, и первый может постричь по-разному, в зависимости от своего физического состояния и расположения духа в момент стрижки. Потребители услуг нередко знают о подобном разбросе качества и при выборе поставщика услуг советуются с другими покупателями.

Для обеспечения качества услуг фирмы выделяют средства на обучение и привлечение настоящего хороших специалистов. Авиакомпании, банки и отели, как свидетельствует мировая практика, тратят значительные суммы на обучение своих служащих искусству оказания добротных услуг. Кроме того, поставщики услуг отслеживают степень удовлетворенности клиентуры посредством опросов, проведения контрольных покупок и т.д. для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуации.

Международная торговля услугами встречает больше различных барьеров в сравнении с торговлей товарами; некоторые виды услуг вообще не могут экспортироваться, например, коммунальные или бытовые.

2. Применение современных сервисных технологий в процессе предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей

Под технологией следует понимать систематическое знание о процессе производства продукта или предоставления услуги независимо от того, выражено ли это знание в изобретении, полезной модели, промышленном образце, в технической информации, закреплённой документально, в квалификации или опыте специалистов. Причем эти систематические знания можно передать и применить для решения проблем, возникающих в ходе человеческой деятельности в любой сфере профессиональной деятельности человека.

Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами,

используемыми материалами. Совокупность технологических операций образует технологический процесс – совокупность последовательно выполняемых операций, образующих вместе единый процесс преобразования исходных материалов в нужный продукт. Современная экономическая наука использует термин «технология» и в таких сочетаниях, как «технология обучения, образовательного процесса, лечения, управления, сервисной деятельности, туризма».

Конкретная сервисная технология – это совокупность взаимосвязанных м-у собой целесообразных действий работника, выполнение им стандартных приёмов труда, а также нахождение творческих решений, осуществляемых с помощью технических средств и вспомогательных материалов для производства услуги.

Основная масса сервисных технологий представляет собой результат длительной обработки оптимальных приёмов обслуживания. Метод обслуживания потребителей – это способ предоставления услуг. Основой выбора формы организации сервиса является сервис – системная матрица, в которой по оси абсцисс отложена степень контакта в канале обслуживания, а по оси ординат – форма организации сервиса.

По степени контакта клиент - канал обслуживания выделяют системы:

- 1) защищенное ядро, т.е. система предполагающая отделения процесса обслуживания от клиента;
- 2) проницаемая система, в которую клиент может проникнуть, позвонив по телефону или с помощью личного контакта;
- 3) реагирующая система, которая характеризуется присутствием клиента и незамедлительной реакцией на его потребности.

При всем многообразии предоставляемых услуг существует три основных метода предоставления услуг:

- 1) метод поточной линии;
- 2) метод самообслуживания;
- 3) метод индивидуального подхода.

Исторически методы предоставления услуг возникли как стратегии взаимодействия с клиентами разных уровней материального благосостояния: индивидуально-ориентированный сервис – как элитная модель сервиса. Разновидность индивидуального подхода (в торговле) – «сервис прилавка», предназначен для среднего класса, а метод самообслуживания – как сервис малообеспеченных потребителей, приобретающих товар в дешевых магазинах самообслуживания без всякого внимания со стороны персонала.

Метод поточной линии впервые применен компанией McDonald's. Процесс быстрого ресторанного обслуживания представляется в соответствии с этим методом не как процесс предоставления услуги, а как производственный процесс. Это является очень важным моментом. Как на производственном предприятии, так и в ресторанах этой фирмы существует ориентация на эффективный результат, а не на обслуживание посетителей (подчинение обслуживаемого обслуживающему).

Главная цель работы заключается в быстром обслуживании однородным высококачественным ассортиментом готовых блюд в обстановке неизменной чистоты, порядка и вежливости персонала. Однако сотрудники не наделены широкими полномочиями. Системное замещение людей машинами в сочетании с новыми технологиями позволяет компании привлекать и сохранять клиентуру в размерах, которых не мог добиться никто из предшественников в этом бизнесе и пока не сумел никто из последователей.

Метод поточной линии предполагает рассмотрение производства услуг как рутинного процесса с высокой степенью стандартизации. В этом случае услуги в меньшей степени гетерогенны и более стандартизированы, предоставление услуг не требует специальных коммуникативных навыков работников.

3. Организационно-правовые формы организации предприятий сервиса

Применяемая сегодня в России система организационно-правовых форм хозяйственной деятельности, введенная в основном Гражданским кодексом РФ, включает 2 формы предпринимательства без образования юридического лица, 7 видов коммерческих организаций и 7 видов некоммерческих организаций.

Предпринимательская деятельность без образования юридического лица может осуществляться в РФ как отдельными гражданами (индивидуальными предпринимателями), так и в рамках простого товарищества — договора о совместной деятельности индивидуальных предпринимателей или коммерческих организаций. В качестве наиболее существенных особенностей простого товарищества можно отметить солидарную ответственность участников по всем общим обязательствам. Прибыль распределяется пропорционально внесенным участниками вкладам (если иное не предусмотрено договором или другим соглашением), в качестве которых допускаются не только материальные и нематериальные активы, но и неотделимые личностные качества участников.



Рис.5. Организационно-правовые формы предпринимательства в России

Юридические лица делятся на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческими называются организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Согласно ГК РФ, к их числу относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, данный список является исчерпывающим.

Некоммерческими считаются организации, для которых извлечение прибыли не является основной целью и не распределяющие ее среди участников. К их числу относятся потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, некоммерческие партнерства, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, ассоциации и союзы и др.

Рассмотрим подробнее коммерческие организации.

1. Товарищество.

Товарищество представляет собой объединение лиц, созданное для осуществления предпринимательской деятельности. Товарищества создаются в том случае, когда в организации предприятия решают принять участие 2 или более партнера. Важным преимуществом товарищества является возможность привлечения дополнительного капитала. Помимо того, наличие нескольких владельцев позволяет осуществлять специализацию внутри предприятия на основе знаний и умений каждого из партнеров.

Недостатками данной организационно-правовой формы являются:

- каждый из участников несет равную материальную ответственность независимо от размеров его вклада;
- действия одного из партнеров являются обязывающими для всех остальных, даже если они не согласны с этими действиями.

Товарищества бывают 2-х видов: полные и коммандитные.

Полное товарищество – это такое товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно несут по его обязательствам субсидиарную ответственность.

Складочный капитал образуется в результате внесения учредителями товарищества своих вкладов. Соотношение вкладов участников определяет, как правило, распределение прибыли и убытков товарищества, а также права участников на получение части имущества или ее стоимости при выбытии из товарищества.

Полное товарищество не имеет устава, оно создается и действует на основании учредительного договора, подписываемого всеми участниками. В договоре приводятся обязательные для любого юридического лица сведения (наименование, местонахождение, порядок совместной деятельности участников по созданию товарищества, условия передачи ему имущества и участия в его деятельности, порядок управления его деятельностью, условия и порядок распределения прибыли и убытков между участниками, порядок выхода участников из его состава), а также размер и состав складочного капитала; размер и порядок изменения долей участников в складочном капитале; размер, состав, сроки и порядок внесения вкладов; ответственность участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов.

Запрещено одновременное участие более чем в одном полном товариществе. Участник не имеет права без согласия остальных участников совершать от своего имени сделки, однородные с теми, которые

составляют предмет деятельности товарищества. К моменту регистрации товарищества каждый участник обязан внести не менее половины своего вклада в складочный капитал (остальная часть вносится в сроки, установленные учредительным договором). Кроме того, каждый товарищ должен участвовать в его деятельности в соответствии с учредительным договором.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников; каждый участник имеет, как правило, один голос (учредительный договор может предусматривать иной порядок, а также возможность принятия решений большинством голосов). Каждый участник имеет право знакомиться со всей документацией товарищества, а также (если договором не установлено иного способа ведения дел) действовать от имени товарищества.

Участник вправе выйти из товарищества, учрежденного без указания срока, заявив не менее чем за 6 месяцев о своем намерении; если товарищество создано на определенный срок, то отказ от участия в нем допускается лишь по уважительной причине. Вместе с тем предусматривается возможность исключения в судебном порядке кого-либо из участников по единогласному решению остальных участников. Выбывшему участнику, как правило, выплачивается стоимость части имущества товарищества, соответствующая его доле в складочном капитале. Доли участников наследуются и передаются в порядке правопреемства, но вступление наследника (правопреемника) в товарищество осуществляется только с согласия других участников.

Ввиду чрезвычайно сильной взаимозависимости полного товарищества и его участников целый ряд событий, затрагивающих участников, может привести к ликвидации товарищества. Например, выход участника; смерть участника – физического лица или ликвидация участника – юридического лица; обращение кредитором кого-либо из участников взыскания на часть имущества товарищества; открытие в отношении участника реорганизационных процедур по решению суда; признание участника банкротом. Однако, если это предусмотрено учредительным договором или соглашением оставшихся участников, товарищество может продолжить свою деятельность.

Полное товарищество может быть ликвидировано по решению его участников, по решению суда при нарушении требований законодательства и в соответствии с процедурой банкротства. Основанием ликвидации полного товарищества является также уменьшение числа его участников до одного (в течение 6 месяцев с момента такого уменьшения данный участник вправе преобразовать товарищество в хозяйственное общество).

Коммандитное товарищество (товарищество на вере) – отличается от полного тем, что наряду с полными товарищами в его состав входят участники-вкладчики (коммандитисты), которые несут риск убытков в связи с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов.

ГК РФ вводит запрет какому-либо лицу являться полным товарищем более чем в одном коммандитном или полном товариществе. Учредительный договор подписывается полными товарищами и содержит все те же сведения, что и в полном товариществе, а также данные о совокупном размере вкладов коммандитистов. Коммандитисты не имеют права каким-либо образом вмешиваться в действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества, хотя могут по доверенности выступать от его имени.

Единственная обязанность коммандитиста – внести свой вклад в складочный капитал. Это обеспечивает ему право на получение части прибыли, соответствующей его доле в складочном капитале, а также на ознакомление с годовыми отчетами и балансами. Коммандитисты имеют практически неограниченное право на выход из товарищества и получение пая. Они могут независимо от согласия других участников передать свою долю в складочном капитале или ее часть другому коммандитисту или третьему лицу, причем участники товарищества имеют преимущественное право покупки. В случае ликвидации товарищества коммандитисты получают свои вклады из имущества, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, в первую очередь (полные товарищи участвуют в распределении лишь имущества, оставшегося после этого, пропорционально их долям в складочном капитале наравне с вкладчиками).

2. Общество.

Общества бывают 3-х видов: общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью и акционерные общества.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами; участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости своих вкладов.

Для обществ фиксируется минимальный размер имущества, гарантирующего интересы их кредиторов. Если по окончании второго или любого последующего финансового года стоимость чистых активов ООО окажется ниже уставного капитала, общество обязано объявить об уменьшении последнего; если же указанная стоимость становится меньше определенного законом минимума, то общество подлежит ликвидации. Таким образом, уставный капитал образует нижнюю допустимую границу чистых активов общества, которые обеспечивают гарантию интересов его кредиторов.

Учредительного договора может не быть вообще (если у общества один учредитель), а устав

обязателен. Уставный капитал ООО, состоящий из стоимости вкладов его участников, должен быть, согласно Закону РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», не менее 100 минимальных размеров оплаты труда. К моменту регистрации уставный капитал должен быть оплачен не менее чем наполовину, оставшаяся часть подлежит оплате в течение первого года деятельности общества.

Высшим органом ООО является общее собрание его участников (кроме того, создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство деятельностью). К его исключительной компетенции ГК РФ относит следующие вопросы:

- изменение устава, включая изменение размера уставного капитала;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годовых отчетов и балансов, распределение прибыли и убытков;
- избрание ревизионной комиссии;
- реорганизация и ликвидация общества.

Участник ООО может продать свою долю (или ее часть) одному или нескольким участникам. Возможно также отчуждение доли или ее части третьим лицам, если это не запрещено уставом. Участники данного общества имеют преимущественное право покупки (как правило, пропорционально размерам своих долей) и могут его реализовать в течение 1 месяца (или иного срока, установленного участниками). Если же участники отказываются от приобретения доли, а устав запрещает продажу ее третьим лицам, то общество обязано выплатить участнику ее стоимость или выдать ему имущество, соответствующее ее стоимости. В последнем случае общество должно затем либо реализовать эту долю (участникам или третьим лицам), либо уменьшить свой уставный капитал.

Участник вправе выйти из общества в любой момент, независимо от согласия других участников. При этом ему выплачивается стоимость части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале. Доли в уставном капитале ООО могут передаваться в порядке наследования или правопреимства.

Реорганизация или ликвидация ООО производится либо по решению его участников (единогласному), либо по решению суда в случае нарушения обществом требований законодательства, либо вследствие банкротства.

Общества с дополнительной ответственностью. Участники общества с дополнительной ответственностью несут ответственность всем своим имуществом.

Акционерные общества. Акционерным является такое общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, причем его участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Публичным АО признается общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. В непубличном АО такая возможность отсутствует и акции распределяются среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

Инструментом обеспечения имущественных гарантий во взаимоотношениях с АО служит уставный капитал. Он составляется из номинальной стоимости акций, приобретенных участниками, и определяет минимальный размер имущества АО, гарантирующего интересы его кредиторов. Если по окончании любого финансового года, начиная со второго, стоимость чистых активов АО окажется меньше уставного капитала, последний должен быть уменьшен на соответствующую величину. При этом, если указанная стоимость становится меньше минимально допустимого размера уставного капитала, такое общество подлежит ликвидации.

Вкладом в имущество АО могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку. При этом в случаях, предусмотренных законом, оценка вкладов участников подлежит независимой экспертной проверке. Минимальный уставный капитал АО составляет 1000-кратный размер минимальной месячной оплаты труда (на дату представления учредительных документов для регистрации).

АО могут выпускать только именные акции.

Совет директоров (наблюдательный совет) создается в АО, включающих более 50 участников. В АО с меньшей численностью такой орган создается по усмотрению акционеров. Совет директоров имеет не только контрольные, но и распорядительные функции, являясь высшим органом общества в период между общими собраниями акционеров. В его компетенцию входит решение всех вопросов деятельности АО, кроме тех, которые отнесены к исключительной компетенции общего собрания.

3. Производственный кооператив.

Производственный кооператив – это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной хозяйственной деятельности, основанной на их личном участии и объединении имущественных паевых взносов.

Переданное в качестве паевых взносов имущество становится собственностью кооператива, причем часть его может образовать неделимые фонды – после этого активы могут уменьшаться или увеличиваться без отражения в уставе и без оповещения кредиторов. Естественно, что такая неопределенность (для последних) компенсируется субсидиарной ответственностью членов кооператива по его обязательствам, размер и условия которой должны устанавливаться законом и уставом.

Из особенностей управления в производственном кооперативе стоит отметить принцип

голосования на общем собрании участников, представляющем собой высший орган управления: каждый участник имеет один голос, независимо от каких-либо обстоятельств. Исполнительными органами являются правление или председатель, или оба вместе; при числе участников более 50 может быть создан наблюдательный совет, контролирующей деятельность исполнительных органов. К числу вопросов, входящих в исключительную компетенцию общего собрания, относится, в частности, распределение прибыли и убытков кооператива. Прибыль распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием точно так же, как и имущество в случае его ликвидации, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов (этот порядок может быть изменен законом и уставом).

Участник кооператива может в любое время выйти из него добровольно; вместе с тем предусмотрена возможность исключения участника решением общего собрания. Бывший участник имеет право получить после утверждения годового балансового отчета стоимость своего пая или соответствующее паю имущество. Передача пая допускается третьим лицам только с согласия кооператива, причем другие члены кооператива имеют в этом случае преимущественное право покупки; организация в случае отказа других участников от покупки (при запрете на его продажу третьим лицам) не обязана сама выкупать эту долю. Аналогично порядку, установленному для ООО, решается также вопрос наследования пая. Порядок обращения взыскания на пай участника по его собственным долгам – такое взыскание допускается лишь при недостатке иного имущества этого участника, однако оно не может быть обращено на неделимые фонды.

Ликвидация кооператива проводится по традиционным основаниям: решение общего собрания или решение суда, в том числе ввиду банкротства.

Первоначальный взнос участника кооператива установлен в размере 10% от его паевого вноса, остальная часть оплачивается в соответствии с уставом, а в случае банкротства может потребоваться (также в соответствии с уставом) внесение ограниченных или неограниченных доплат.

Кооперативы могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

4. Государственные и муниципальные УП.

К государственным и муниципальным унитарным предприятиям (УП) относятся предприятия, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество. Это имущество находится в государственной (федеральной или субъектов федерации) или муниципальной собственности и является неделимым. Различают два вида унитарных предприятий:

1) основанные на праве хозяйственного ведения (обладают более широкой экономической самостоятельностью, во многом действуют как обычные товаропроизводители, причем собственник имущества, как правило, не отвечает по обязательствам такого предприятия);

2) основанные на праве оперативного управления (казенные предприятия); во многом напоминают предприятия в условиях плановой экономики, государство несет субсидиарную ответственность по их обязательствам при недостаточности их имущества.

Устав унитарного предприятия утверждается уполномоченным государственным (муниципальным) органом и содержит:

- наименование предприятия с указанием собственника (для казенного - с указанием на то, что оно является казенным) и место нахождения;
- порядок управления деятельностью, предмет и цели деятельности;
- размер уставного фонда, порядок и источники его формирования.

Уставный фонд унитарного предприятия полностью оплачивается собственником до государственной регистрации. Размер уставного фонда – не меньше 1000 размеров минимальной месячной оплаты труда на дату представления документов на регистрацию. Если стоимость чистых активов по окончании финансового года меньше размера уставного фонда, то уполномоченный орган обязан уменьшить уставный фонд, о чем предприятие извещает кредиторов. Унитарное предприятие может создать дочерние УП путем передачи им части имущества в хозяйственное ведение.

Лекция 3 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Механизм организации процесса сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя.
3. Механизм организации контактной зоны предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.

1. Механизм организации процесса сервисного обслуживания в транспортной сфере

Деятельность производителя любых изделий, но особенно технически сложных, как производственного, так и бытового назначения обречена на неудачу, если не организован должным образом высококачественный сервис - это неперемное условие рыночного успеха товара (но, разумеется, на конкурентном рынке). В отсутствие сервисного обслуживания товар теряет свою потребительскую

ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается покупателем.

В мировой практике сложилось шесть основных вариантов организации системы сервиса:

1. Сервис ведется исключительно персоналом производителя. Данный вариант рекомендуется, когда реализуемые изделия (техника) сложны, покупателей немного, а объем сервиса велик и требует высококвалифицированных специалистов. Прямой контакт между персоналом (продавцами и покупателями), свойственный этому

варианту, особенно важен, когда изготовитель только вводит товар на рынок; любые неисправности устраняются быстро и без широкой огласки, а конструкторы получают данные о результатах работы изделий в реальных условиях эксплуатации.

2. Сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя. Данный вариант обладает всеми преимуществами первого варианта и, кроме того, максимально приближает оперативных работников сервиса к местам использования техники. Рекомендуется на этапе достаточно широкого распространения товара, когда число покупателей значительно увеличилось.

3. Сервис поручается независимой специализированной фирме. Данный вариант особенно выгоден при сервисе товаров индивидуального потребления и массового спроса. В данном случае с изготовителя (поставщика) полностью снимаются все заботы о проведении сервиса, но требуются значительные отчисления в пользу посредника.

4. Для выполнения сервисных работ привлекают посредников (агентские фирмы, дилеры), несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий. Данный вариант обычен при сервисе автомобилей, тракторов, сельскохозяйственной и дорожно-строительной техники. Посредник (дилер), сфера деятельности которого охватывает лишь часть национального рынка, хорошо знает своих покупателей, условия эксплуатации техники в местных

условиях, квалификацию специалистов-эксплуатационников.

5. Для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования, а также деталей и узлов. Данный вариант предпочтителен при сервисе достаточно сложной техники - морских судов, тяжелых транспортных и пассажирских самолетов, электростанций. При этом генеральному поставщику не надо тратить средства на подготовку персонала по множеству специальностей. Специализация позволяет улучшать качество сервисных работ, однако между покупателем и поставщиком образуется промежуточное звено - генеральный поставщик.

6. Работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя. Данный вариант применяют, когда технику эксплуатирует предприятие, само являющееся производителем сложного промышленного оборудования, т. к. оно располагает высококвалифицированными кадрами рабочих и инженерно-технического персонала, способными после обучения у поставщика (или на месте эксплуатации техники) вести все необходимые работы по техническому обслуживанию

В настоящее время диагностическая работа выделяется в специализированное направление деятельности. Диагностика - высокоэффективный метод, хорошо зарекомендовавший себя при обслуживании сложной техники: электростанций, самолетов, дорожно-строительных машин, автомобилей и т. п.

Для организации сервиса на предприятии необходимо создание полномасштабной службы сервиса предприятием-изготовителем. Это возможно при определенных условиях. Во-первых, - это значительные размеры производства и сбыта; во-вторых, особенности производимой продукции (например, изготовители уникального производственного оборудования нередко не имеют таких служб, а формируют, к примеру, группы монтажников, технических консультантов); в-третьих, значительный территориальный охват сбытовой деятельностью.

Структура службы сервиса обычно представлена центральным и периферийным аппаратом. Последний максимально приближен к основным местам эксплуатации приобретаемой у изготовителя техники.

Центральная служба (отдел) сервиса обычно (в случае обслуживания средств производственного назначения) состоит из подразделений: инженерного (технического), планирования производства товаров и технического обучения. Задача технического подразделения - сбор и обработка технической информации необходимой для решения вопросов, связанных с выпуском новых товаров и совершенствованием существующих. Подразделение по планированию производства товаров участвует в исследовании рынков, дает рекомендации о производстве новых и модернизации существующих товаров. Подразделение технического обучения проводит курсы повышения квалификации персонала предприятия и покупателей, разрабатывает учебные материалы

Для производителей сложной бытовой техники и массовых товаров производственного назначения характерна несколько иная структура службы сервиса: добавляются подразделение (отдел) запасных частей и подразделение периферийных сервисных комплексов. Предприятия (фирмы), выпускающие разнообразные товары индивидуального потребления, нередко выделяют в специальные отделы службы сервиса специалистов, занятых обслуживанием особо важных (или особо массовых) групп товаров.

В периферийный сервисный комплекс (центр), работа которого направлена на определенный район страны, входят пункты технического обслуживания, передвижные мастерские, сервисные автомобили, склады запасных частей и классы (стационарные или передвижные) для обучения персонала покупателей товаров производственного.

Структура и функции сервис-центра зависят от характера обслуживаемого оборудования и масштабов деятельности. Эффективность работы службы сервиса можно оценить по следующим критериям: номенклатура и количество, качество, время, цена, надежность предоставления сервиса.

Критерий «номенклатура и количество» сервиса характеризует количество отказов покупателей от уже оформленной покупки или какой-либо услуги в общей массе покупок или услуг за анализируемый период. Оценка критерия осуществляется путем сравнения относительной величины критерия у продавца со среднерыночным значением. Например, если по первому виду сервиса - сервису удовлетворения потребительского спроса - среднерыночное значение этого критерия равно 3 % отказов от объема оформленных продаж за анализируемый период, а у отдельного продавца 4%, значит последнему необходимо принимать меры по улучшению этого критерия путем улучшения качества сервиса и других факторов конкурентной борьбы.

Любой критерий по каждому виду сервисного обслуживания для анализа и оценки рекомендуется подразделять на пять зон: критерий больше верхнего предела (например, 3- или 5-процентного уровня); критерий меньше верхнего уровня; критерий равен среднему рыночному значению данного критерия; критерий больше нижнего предела (находится между средним рыночным значением и нижним пределом); критерий меньше нижнего предела

Сервис должен быть обещан покупателю. Иначе говоря, текст с описанием содержания сервиса, оказываемого предприятием, должен быть доведен до покупателей данного сегмента рынка. Предварительно следует изучить, какой именно уровень сервиса покупатели этого сегмента считают отличным.

Гарантии сервиса и его качества должны быть более обширными, чем ожидает покупатель. В этом случае они вызывают положительные эмоции и стремление продолжать контакт с источником таких эмоций. Любые, даже мимолетные контакты с покупателем должны развивать и закреплять положительную оценку покупателем службы сервиса предприятия.

Персоналу службы сервиса следует ясно представлять, какое именно качество работы от него ожидают. Для этого должны быть разработаны стандарты обслуживания для каждого сотрудника службы.

Под стандартами обслуживания понимаются правила работы сотрудников сервисного комплекса (сервис-центра). Эти правила обязательны для исполнения, чтобы гарантировать высокое качество всех производимых операций и удовлетворять требования потребителей. Стандарты обслуживания - это организационно-инструктивные и отчасти методические документы, разрабатываемые совместно системотехниками, специалистами сервиса и экономистами фирмы. В них отражаются требования к целям, организации, технологии и обеспечению отдельных видов сервисных работ, выполнение которых гарантирует высокую степень удовлетворенности покупателя. У этих документов многоцелевое назначение, поскольку они одновременно выступают и как рабочая инструкция, и как контрольно-оценочный материал и даже как мини-учебник для начинающих работников. Система таких стандартов формирует основу качественного сервиса.

2. Выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя

Человеческие потребности безграничны	потребности	Ресурсы для удовлетворения потребностей ограничены
--------------------------------------	-------------	--

Таким образом, экономические ресурсы в каждый конкретный момент времени ограничены по отношению к потребностям. Так трудовые ресурсы ограничены общей численностью населения каждой страны и долей в его составе экономически активного населения. Произведенные ресурсы (предметы труда и средства труда) ограничены уровнем развития производства, наличием сырьевых ресурсов, технологий. Большинство природных ресурсов, составляющих естественную базу производства материальных благ, являются невозпроизводимыми. Крупномасштабное использование полезных ископаемых привело к их сильному истощению во многих регионах планеты. Поэтому экономику часто называют бесконечной, а порой и безуспешной, попыткой ограниченными ресурсами удовлетворить безграничные потребности людей.

Ограниченность ресурсов может быть абсолютной, т.е. ресурсов недостаточно для одновременного и полного удовлетворения всех потребностей членов общества либо относительной, что предполагает ограниченность ресурсов для удовлетворения каких-то конкретных потребностей.

Ограниченность ресурсов существует во всех странах: развитых и развивающихся, богатых и бедных. Все, что представляет ценность для людей, является редким: плодородные почвы, деньги, товары, оборудование, время, способности. В любой стране люди не в состоянии удовлетворить все свои потребности. Поэтому приходится решать, какие блага и услуги необходимо производить, а от каких в определенных условиях следует отказаться, и это создает проблему выбора. Выбор приходится делать и

отдельному человеку (например, выделить из семейного бюджета средства на отдых или купить стиральную машину), и фирме (при выпуске дополнительной продукции приобрести новое оборудование или осуществить найм дополнительных работников), и государству (например, инвестировать тот или иной проект).

Суть проблемы выбора заключается в следующем: если каждый используемый для удовлетворения многообразных потребностей экономический ресурс ограничен, существует проблема альтернативности его использования и поиска лучшего сочетания редких ресурсов. Поэтому экономику называют еще наукой о выборе. Решая проблему выбора, каждая экономическая система по-своему отвечает на три главных экономических вопроса:

Что производить? Какие из возможных товаров и услуг должны производиться в определенный период времени?

Как производить? При какой комбинации производственных ресурсов, с использованием какой технологии должны быть произведены выбранные из возможных вариантов товары и услуги?

Для кого производить? Кто будет покупать выбранные товары и услуги, оплачивать их, извлекая при этом пользу?

Проблема выбора бесконечна. Само слово «выбор» означает, что имеется множество решений, из которых следует выбрать оптимальное, то есть вариант, который обеспечивает получение максимума экономического блага при минимуме затрат. Выбор как субъективное волеизъявление требует соответствующей материальной основы, которой является производство. Именно производство позволяет реализовать право выбора каждого потребителя и производителя в условиях ограниченности ресурсов.

3. Механизм организации контактной зоны предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере

В ходе обслуживания персонал сервисной организации и потребитель взаимодействуют в рамках определенного пространства, именуемого контактная зона.

Контактная зона — это место предоставления услуг, где сотрудник сервисной организации взаимодействует с клиентами. Это общая сфера, окружающая заказчиков (клиентов) в период нахождения их на предприятии сервиса.

Контактная зона — это собирательное понятие, в состав которого входит комплекс факторов физического (место предоставления услуг), психологического (коммуникативный процесс участников) и профессионального (опыт и знания представителя сферы услуг) характеров.

Контактная зона характеризуется определенной организацией, имеет разные масштабы, различную обстановку, что напрямую связано с характером (видом) сервисной деятельности и типом соответствующего предприятия.

В сервисной деятельности различают следующие виды контактных зон.

По пространственному расположению:

- контактная зона, ограниченная пространством помещения (образование, воздушный транспорт, здравоохранение);

- контактная зона, ограниченная определенной территорией (спорткомплекс, парк аттракционов, музей в национальном парке);

- отсутствующая контактная зона (услуги сотовой связи, интернет-торговля).

По характеру межличностного расстояния в обслуживании:

- контактная зона с линией контакта: линия контакта может представлять собой стойку бара, рецепшн (банковские услуги, торговля через прилавок, почтовое отделение, бытовые услуги);

- сжатая контактная зона: в процессе обслуживания работник касается потребителя (здравоохранение, парикмахерские услуги, ателье);

- контактная зона с социальной дистанцией: персонал сервисной организации и клиенты взаимодействуют в определенном пространстве сервисной организации (общественное питание, образование).

Характеристика обслуживания в контактной зоне по признаку «характер межличностного расстояния в обслуживании» представлена в табл. 2.

Таблица 2 Виды контактной зоны и характеристика межличностного расстояния в обслуживании

Виды контактной зоны	Межличностное расстояние в обслуживании
Контактная зона с социальной дистанцией	Социальная дистанция (120—400 см) Формальные встречи в общественных местах
Контактная зона с линией контакта	Персональная дистанция (45—120 см) Нормальное расстояние для общения знакомых людей

Таким образом, сервисная деятельность в большинстве случаев имеет личный, персонализированный характер. В процессе взаимодействия провайдера услуг и потребителя в контактной зоне раскрываются существенные личностные черты обеих сторон этих взаимоотношений. Состояние контактной зоны решительным образом влияет на то, обратится ли вторично клиент в данную сервисную организацию.

В составе контактной зоны рассматривают три основные составляющие:

- пространство контактной зоны;
- процесс контакта;
- содержание контакта.

Пространство контактной зоны — это пространство, где осуществляется непосредственное обслуживание посетителей. Пространством контактной зоны могут выступать помещение или несколько помещений сервисной организации, прилегающая к предприятию сервиса территория. Также составляющими пространства контактной зоны являются рекламно-художественное оформление (вывеска и пр.) и интерьер помещения сервисного предприятия.

Процесс контакта между клиентом и исполнителем (или представителем исполнителя) — это поведение сотрудника, вступающего в контакт с посетителем:

- соблюдение установленного режима работы, присутствие сотрудников на рабочих местах;
- внешний облик и поведение, соответствующие облику фирмы;
- «приноравливаемость» продавца услуги к ситуации, способность вызвать к себе доверие клиента;
- этика, отражающая достаточный уровень культуры общения с посетителями;
- умение выбрать адекватную форму общения.

Содержание контакта — это прямое взаимодействие клиента

с представителем службы сервиса и не прямое воздействие на клиента через сведения о предоставляемых услугах и формах обслуживания (прейскурант, перечень оказываемых услуг, нормативно-техническая документация, копии свидетельства о регистрации и лицензии и др.).

Контрольные вопросы и задания:

Перечень типовых вопросов для устного опроса

1. Предмет и задачи курса, роль организации сервиса в современном обществе.
2. Производственный процесс — основа деятельности организации сервиса.
3. Внутренняя и внешняя среда организации сервиса и их взаимосвязь.
4. Мировой рынок сервиса и его развитие, применение современных сервисных технологий в процессе предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей.

Примерные темы сообщений

1. Организационно-правовые формы организации предприятий сервиса.
2. Методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
3. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
4. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
5. Теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
6. Основы организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
7. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.
8. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и методы определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
9. Механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия.
10. Методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте.
11. Механизм организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

12. Методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

13. Алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

14. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

15. Механизм организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

16. Методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

17. Методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

Типовые ситуационные задания для решения на практических занятиях

Каждая рабочая группа готовит презентацию своего решения проблемы и в ходе общей дискуссии обосновывает необходимость его реализации:

Предложите методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса с учетом обоснования выбора внутренней и внешней среды конкретной организации.

ТЕМА 2. СТРУКТУРА И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЕ

Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:

1 Коршунов, В. В. **Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов /** В. В. Коршунов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11583-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449889> (дата обращения: 12.05.2021).

2 Мокий, М. С. **Экономика фирмы : учебник и практикум для вузов /** М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский ; под редакцией М. С. Мокия. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12884-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448497> (дата обращения: 12.05.2021).

3 Поляков, Н. А. **Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов /** Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450564> (дата обращения: 12.05.2021).

4 Трофимова, Л. А. **Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов /** Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449764> (дата обращения: 12.05.2021).

5 Фомичев, В. И. **Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов /** В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/447092> (дата обращения: 12.05.2021).

6 **Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов /** А. В. Кольшкн [и др.] ; под редакцией А. В. Кольшкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05066-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450347> (дата обращения: 12.05.2021)

Лекция 1 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Менеджмент как совокупность взаимодействия субъектов и объектов управления для достижения целей управления.
2. Понятие и классификация функций управления.
3. Организационные структуры управления

1. Менеджмент как совокупность взаимодействия субъектов и объектов управления для достижения целей управления

Внутренняя среда предприятия представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самому предприятию и формируемыми внутри него. Внутренняя среда предприятия как совокупность трудовых, технологических и экономических факторов в большей степени управляема и регулируема, чем внешняя среда. Внутренняя среда определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом принятых управленческих решений.

Целью анализа внутренней среды предприятия является выявление сильных и слабых сторон его деятельности. Чтобы воспользоваться своими возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно необходимо знать и свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю опасность.

К факторам внутренней среды предприятия относятся производственно-технические, социальные, экономические, информационные и маркетинговые факторы, а также деловые отношения и поведение сотрудников фирмы.

Производственно-технические факторы включают в себя всю совокупность машин, оборудования, инструментов и приспособлений, обеспеченность сырьем, материалами и полуфабрикатами, а также технологии производства продукции или услуг.

От состава машин и оборудования, инструментов и приспособлений, их прогрессивности, уровня физического и морального износа, интенсивности применения, технологии и качества обслуживания во многом зависит успех деятельности предприятия: количество и качество выпускаемой продукции или услуг, уровень рентабельности и размер прибыли. Кроме того, на показатели деятельности предприятия оказывают влияние состав и качество используемых сырья, материалов и полуфабрикатов, а также используемые на предприятии технологии.

К социальным условиям относится весь комплекс отношений между людьми, работающими на предприятии. От способностей работников, их отношения к труду, мотивации и поведения во многом зависят результаты работы предприятия. Во всех промышленно развитых странах большое внимание уделяется подбору кадров, их расстановке на предприятии, повышению квалификации работников, созданию ясной и четкой системы продвижения по служебной лестнице.

Большое внимание должно уделяться формированию на предприятии организационной культуры.

Экономические факторы представляют собой совокупность экономических процессов, включающих движение капитала и денежных средств, прочность материальной системы и управления запасами, экономические показатели деятельности предприятия, автоматизацию производственных процессов, эффективность производственного контроля над продукцией с целью повышения качества, снижения затрат и цены.

Особое место в ряду факторов внутренней среды предприятий занимает информационная система – совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих предприятие соответствующей информацией для эффективного управления предприятием. Информационная система представляет собой базу данных, в которой информация собирается, систематизируется и хранится для использования всеми сотрудниками предприятия. С появлением и развитием информационных сетей успех предприятия все в большей степени определяется уровнем используемых им информационных технологий.

Важное значение среди факторов внутренней среды предприятия имеет маркетинговый фактор, предусматривающий обеспечение потребностей покупателей в товарах или услугах предприятия путем изучения рынка, проведения успешной рекламной кампании и создания эффективной системы сбыта. К маркетинговой деятельности относятся стратегии продукта, ценообразования, продвижения на рынке, выбора рынков сбыта и систем распределения.

Следующая составляющая внутренней среды предприятия – деловые отношения и поведение сотрудников – перекликается с социальными условиями. Многие предприятия не достигают успеха из-за не сложившихся деловых отношений и негативного поведения сотрудников.

В процессе деловых отношений выделяют ряд этапов: установление контакта, ориентация в ситуации, обсуждение проблемы, принятие решения, выход из контакта. Задача делового общения – не только успешно общаться с людьми, но и влиять на них в нужном направлении

2. Понятие и классификация функций управления

Каждый работник является соисполнителем одной из этих функций и участвует в повышении эффективности производства.

1. Организационная функция должна исключать длительное «межсезонье», частые ремонтные работы, простои в обслуживании, чрезмерное административное влияние, неправильное ведение документации, перегрузку служб, очереди на обслуживание. Одновременно эта функция обеспечивает достижение туристским предприятием финансовой (извлечение прибыли, которая позволит обеспечить его развитие) и социальной (участие в развитии национальной экономики и создании долговременных рабочих мест) целей.

Стратегия достижения и совмещения этих двух целей разрабатывается дирекцией под контролем владельцев. Руководство туристским предприятием должно быть централизованным, когда нужно быстро

принять решение, и с делегированием полномочий (децентрализованным), когда сотрудникам предоставляются автономия и инициатива.

2. Маркетинговая функция состоит в определении и прогнозировании деятельности туристского предприятия с учетом того, какими будут запросы туристов через несколько лет, скорость и стоимость транспортных перевозок, возникнет ли необходимость менять клиентуру, каким клиентам хотели бы видеть предприятие или его услуги в будущем и т. д.

3. Производственная функция состоит в изготовлении и предоставлении качественного туристского продукта и услуг по конкурентоспособной цене и в соответствии с требованиями туристов. Формирование нового продукта требует взаимодействия производственной службы, знающей технологические требования, с коммерческой и маркетинговой службами, которым известны требования клиентуры.

4. Коммерческая функция. Весь коллектив должен обеспечивать контакты с туристами, изучать и искать рынки сбыта для реализации туристского продукта своего предприятия. Эта функция осуществляется через использование:

банка данных клиентуры (списки, адреса лиц и организаций – постоянных и потенциальных клиентов);

системы информационных контактов с клиентами (каталоги, письма, другая корреспонденция, телефонные переговоры, визитки);

обратной связи с клиентурой.

5. Финансовая функция состоит в осуществлении кредитно-финансовых операций, в том числе своевременных выплат заработной платы, займов и процентов за их использование, контроля за движением средств предприятия, его платежеспособности.

По функциональному признаку предприятия, занимающиеся туристской деятельностью, делятся на туроператоров и турагентов.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является демократизация управления – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т. п.

Принцип государственной законности системы управления. В соответствии с этим принципом выбираемая фирмой организационно-правовая форма должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления. При изменении внешней и внутренней среды организации система управления не должна претерпевать коренных изменений.

Что касается целевого назначения управления предприятием, то здесь можно выделить несколько направлений:

стремление к доходу;

стремление к имущественному состоянию;

стремление к благосостоянию;

стремление к увеличению оборота («доли рынка»);

стремление к снижению расходов;

завоевание имиджа.

Функция управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделены на общие и конкретные.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. К ним относятся:

1. Целеполагание – выработка основных, текущих и перспективных целей.

2. Планирование – выработка направлений, путей, средств, мероприятий по реализации целей деятельности фирм, принятие конкретных, адресных, плановых решений, касающихся их подразделений и исполнителей.

3. Организация – это процесс установления порядка и последовательности согласованного в пространстве и времени целенаправленного взаимодействия частей системы для достижения в конкретных условиях, в определенные сроки поставленных целей выработанными для этого методами и средствами с наименьшими затратами.

4. Координарование – уточнение характера действия исполнителей.

5. Регулирование – выполнение мероприятий по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы.

6. Стимулирование – разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов деятельности и их высоко результативному труду.

7. Контроль – наблюдение за ходом происходящих процессов в управляемом объекте, сравнение его параметров с заданными, выявление отклонений.

8. Учет деятельности – измерение, регистрация, группирование данных объекта.

9. Анализ деятельности – это комплексное изучение деятельности при помощи аналитических, экономико-математических методов.

Функции, выделяемые по сферам деятельности, называются конкретными. Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности.

3. Организационные структуры управления

Организационная структура управления – это совокупность управленческих органов и подразделений с соответствующей системой связей (линейных, функциональных, горизонтальных, вертикальных, формальных и неформальных), обеспечивающих реализацию целей организации.

Линии полномочий, которыми связаны субъекты управленческой деятельности, образуют основу управленческой структуры организации.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура - взаиморасположение и связь составных частей, строение, совокупность элементов системы или организации и связи между ними.

Организационная структура - система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Организационная схема отражает пять основных элементов организационной структуры.

К ним относятся:

- иерархия власти (схема подотчетных отношений),
- разделение труда (степень специализации работы),
- сфера контроля (количество людей, за которых отвечает менеджер),
- линейные и штабные должности (должности, дающие власть принятия решений, в сравнении с должностями, в рамках которых даются рекомендации),
- децентрализация (степень, в которой решения могут приниматься служащими более низкого уровня по сравнению с высокопоставленными индивидуумами).

1) типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой:

- Механистические организационные структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная) – характеризуются использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе, жесткой иерархией власти в организации. Такие организационные структуры управления эффективны, когда организация использует рутинную технологию и имеет несложное и нединамическое окружение, например, современное автомобильное производство.

- Органические организационные структуры (матричная) - характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология и имеется сложное и динамическое внешнее окружение, например, организации производства электронной техники и ее программного обеспечения.

2) типы организационных структур по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская.

3) типы организационных структур по взаимодействию подразделений (взаимодействие на уровне «подразделение-подразделение» реализуется посредством департаментизации):

В линейных структурах преобладает линейная форма связей. Сущность линейной формы связей в структуре управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные (исполнители) выполняют распоряжение только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

К достоинствам линейного типа структур управления относятся:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;

- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;

- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;

- обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

Недостатком линейной организационной структуры является то, что руководитель должен быть компетентен во всех областях управления. Это приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

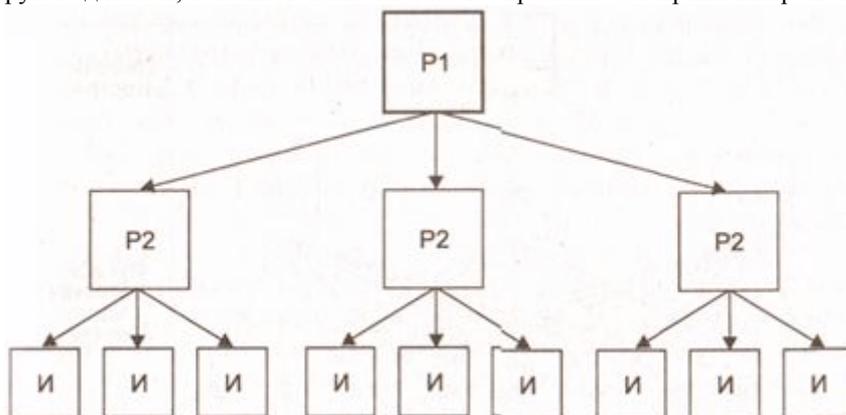


Рисунок 6 - Линейная организационная структура управления

Линейный тип структур имеет много достоинств, поэтому достаточно широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями (участками, филиалами) предприятий.

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные блоки предприятия - это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.



Рисунок 7 – Функциональная организационная структура управления

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно, в свою очередь, подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставил бы свои собственные цели выше общих целей всего предприятия.

К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает вероятность конфликтов между функциональными отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Опыт показывает, что функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения

стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить предприятия, действующие в металлургической, резинотехнической промышленности, в отраслях; производящих сырьевые материи.

Функциональная структура не подходит для предприятий с широкой или с часто меняющейся номенклатурой продукции, а также для предприятий, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Однако, несмотря на теоретические достоинства, на практике такой подход оказался нежизнеспособным. Нескоординированные решения специалистов в его рамках, какими бы хорошими они сами по себе ни были, неизбежно вступают в противоречие друг с другом (не зря же говорит китайская пословица: «Много кормчих - корабль разбивается»). Борьба же за приоритетность их реализации порождает конфликты и вносит дезорганизацию в систему управления.

Такие неустраняемые недостатки функционального управления обусловили необходимость вернуться к принципу построения управленческих структур на основе линейных полномочий, но с включением функциональных элементов.

«Гибрид» получил название линейно-штабной структуры управления, суть которой состоит в том, что при линейных руководителях создается группа специалистов - так называемый аппарат (штаб). На уровне организации сотрудники аппарата занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают их специфические задачи.

Работники аппарата обладают консультативными, контрольными и иными полномочиями, объединенными под общим наименованием «штабные».

Ими выполняются следующие функции:

- основные (анализ, оценка, планирование, контроль, решение кадровых вопросов и проч.);
- вспомогательные (сбор и хранение информации, техническое обеспечение управленческой деятельности и т. п.);
- личное обслуживание руководства (эти задачи решает так называемый личный аппарат - секретари, консультанты и референты).

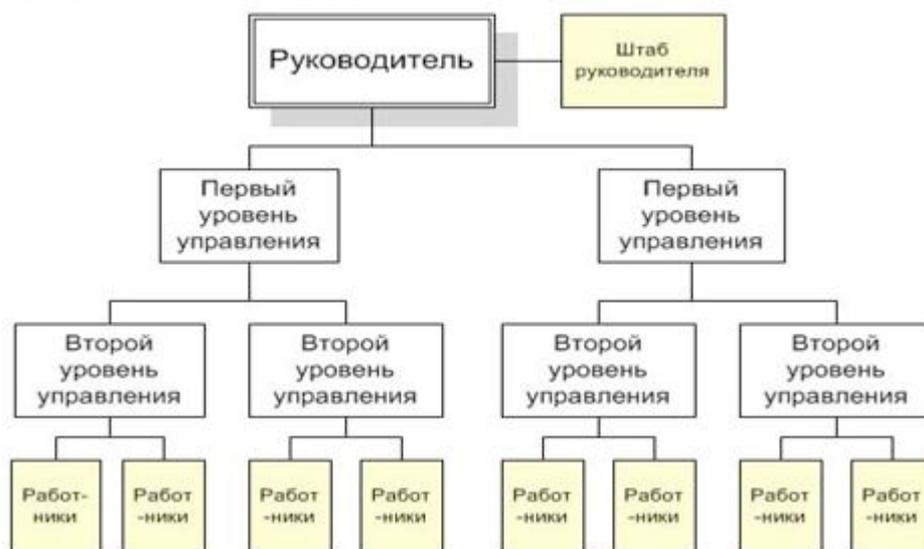


Рисунок 8 – Линейно-штабная организационная структура управления

Появление штабных подразделений было обусловлено сложностью и комплексностью управления, необходимостью оказания администрации постоянной помощи со стороны специалистов. Последние (при наличии необходимой информации) более квалифицированно и оперативно выполняют текущую аналитическую и подготовительную работу, освобождая от нее руководителей.

В то же время линейно-штабная структура управления обладает рядом существенных недостатков.

Во-первых, сохраняется основной порок линейного подхода к управлению, когда все решения принимаются первым лицом независимо от того, насколько они важны. Поэтому его перегрузка остается прежней, просто снимается необходимость быть глубоким специалистом во многих областях.

Во-вторых, в результате запаздывания информации решения зачастую оказываются несвоевременными.

В-третьих, из-за отсутствия горизонтальных связей здесь затрудняется координация деятельности подразделений, синхронизация их работы, возникают дополнительные конфликты.

В-четвертых, глубокая специализация внутренних процессов и четкие однозначные линии подчинения приводят к тому, что подобная структура быстро закостенеет и бюрократизируется. Все это замедляет развитие организации по сравнению с имеющимися возможностями.

В-пятых, работники аппарата оторваны от практики и, несмотря на высокую квалификацию, предлагаемые ими решения часто.

Рост числа и сложности решаемых проблем приводят к тому, что руководитель не в состоянии справиться с ними даже с помощью штабных специалистов. Выходом в этих условиях является наделение последних функциональными полномочиями, позволяющими предписывать способы выполнения требуемых действий.

Управленческие структуры, построенные на органическом сочетании и взаимном дополнении линейных и функциональных полномочий, получили название линейно-функциональных.

Для крупных предприятий с массовым производством однородной продукции, имеющих несколько самостоятельных подразделений, созданных по продуктовому или территориальному принципу, используется управленческая структура, получившая название централизованно-функциональной.

В ее рамках функциональные руководители, возглавляющие штабные службы, могут предписывать способы действий линейным подразделениям (так называемый принцип ограниченного функционализма).

Например, руководитель территориального подразделения фирмы помимо регионального вице-президента по соответствующим вопросам может подчиняться вице-президентам по финансам, маркетингу, кадрам и т. п.

Одновременно штабные руководители, возглавляя свои «многоэтажные» службы, выполняют по отношению к их работникам чисто административные функции, реализуя уже линейные полномочия.

Например, заместитель руководителя по персоналу не только распространяет соответствующие рекомендации на все подразделения организации, реализуя функциональные полномочия, но и возглавляет кадровую службу. По отношению к ее сотрудникам он выступает в качестве линейного администратора.

В целом централизованно-функциональная структура может выглядеть следующим образом.



Рисунок 9 – Линейно-функциональная организационная структура управления

Другой разновидностью линейно-функциональных структур являются матричные, имеющие в основе соответствующего типа организацию

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.



Рисунок 10 – Матричная организационная структура управления

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукцией, предприятия-корпорации разработали и использовали дивизиональную организационную структуру управления, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки. Выделение блоков происходит по видам товаров и услуг, географическим регионам, потребителям.

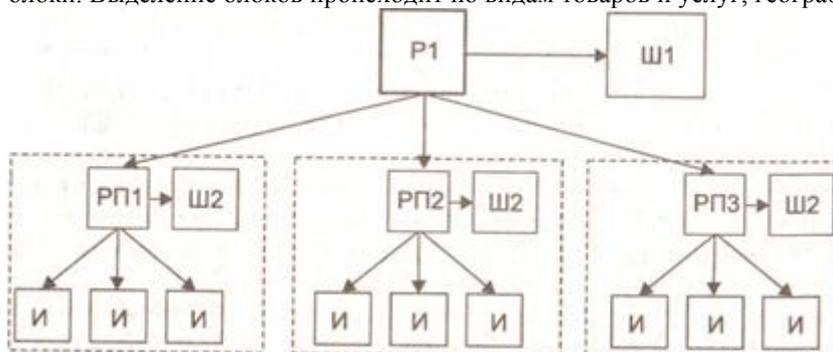


Рисунок 11 – Дивизиональная организационная структура управления

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передается одному лицу, которое является ответственным за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю, ответственному, например, за данный тип продукции. Таким образом формируется дивизиональная продуктовая структура, которая позволяет крупной фирме использовать преимущества малого бизнеса и уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии покупательского спроса.

Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной дивизиональная структура организации по территориальному принципу, т. е. по месту расположения ее подразделений. В этом случае выпускается одинаковая продукция или услуги, а отделения формируются в разных регионах.

Некоторые организации производят большой ассортимент товаров и услуг, которые должны отвечать запросам определенных групп потребителей или рынков. Если несколько групп клиентов особенно важны для фирмы, то она может использовать дивизиональную структуру, ориентированную на потребителя, при которой отделения формируются вокруг потребителей, для удовлетворения их определенных нужд. Например, швейная фабрика может иметь филиалы по пошиву женской, детской, юношеской, молодежной, спортивной одежды.

Данный тип организационной структуры находит применение в достаточно специфических областях, например в сфере образования, где в последнее время наряду с традиционными общеобразовательными программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации и т.д. Примером активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, являются коммерческие банки. Основные группы потребителей, пользующихся их услугами, индивидуальные клиенты (частные лица), пенсионные фонды, трастовые фирмы, международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых форм, торгующих оптом и в розницу.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки. К преимуществам относятся: быстрое реагирование на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса, лучшая координация работ. Недостатки включают: увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, регионов; замедленность решения перспективных, крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса. Эти недостатки дивизиональной структуры управления вызвали объективную необходимость поиска путей ее улучшения. Основное внимание было уделено созданию условий для более эффективного использования имеющихся специалистов в целях ускорения технического развития при одновременном сокращении затрат на содержание управленческого аппарата.

Внимательный анализ и сравнение рассмотренных типов структур могут привести к одному логическому выводу: тип применяемой структуры зависит в определенной степени от размеров производства и сбыта. Малые предприятия могут с успехом использовать или взять за основу линейную

или функциональную структуру, средние и большие фирмы со стабильным производством - линейно-функциональную; крупные фирмы, концерны и объединения могут принять дивизиональную структуру как базовую.

Вместе с тем, как отмечалось ранее, дивизиональные структуры, повышая гибкость управления, имеют серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования. Необходимо дальнейшее совершенствование организационных структур. Как показывает анализ, основные различия рассмотренных структур состоят в большем или меньшем использовании линейных и функциональных связей.

В динамичных, быстро меняющихся сложных производствах необходимы не только названные ранее связи, но и развитый координационный механизм, т.е. связи по координации. Повышение эффективности линейно-функциональной и дивизиональной структур достигается при этом за счет наделения их новыми высокодинамичными элементами целевого управления.

Лекция 2 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Содержание процесса управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Структура и процесс принятия решения на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
3. Распределение полномочий на принятие решений.

1. Содержание процесса управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

Процесс управления – деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Как правило, процессы управления фирмой очень многообразны, многомерны и имеют сложную структуру (состоят из большого числа стадий и фаз). В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления.

Управленческое решение – это основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации, либо наоборот, воздержаться от них. Его принятие составляет саму суть управленческой деятельности.

Объектом решения всегда является какая-либо проблема, т. е. сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которые не позволяют в данных условиях получить желательный результат.

Проблема всегда имеет определенное содержание (что?); связана с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения и разрешения, частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ней (кто?).

Причинами возникновения управленческих проблем чаще всего бывают следующие:

- 1) неверные правила, условия деятельности организации, например, нереальные планы, которые в принципе нельзя выполнить;
- 2) ошибочные требования к работе и ее результатам. Если они завышены, люди будут искать проблему там, где ее в действительности нет, а если занижены, наоборот, недооценят ее опасность;
- 3) случайные (а порой и преднамеренные) нарушения в деятельности организации или отдельного работника;
- 4) непредвиденные обстоятельства, например, стихийные бедствия.

Проблемы различаются между собой по ряду оснований.

Прежде всего, речь идет о степени важности. Так, важные проблемы, например, нехватка средств для инвестиций или устаревшая структура производственного аппарата, оказывают воздействие не только на текущее, но и на будущее положение организации. В то же время от малозначительных проблем, скажем, от отсутствия денег для своевременной выплаты премий, серьезных изменений не последует.

Другим признаком, отличающим одну проблему от другой, можно считать масштабность, характеризующуюся числом лиц, кого эти проблемы в той или иной степени затрагивают, или, кому их приходится решать. Понятие масштабности весьма относительно. Масштабная проблема для мелкой организации окажется незначительной для крупной.



Рис. 12. Процесс управления на предприятии

Проблемы можно различать по степени риска, связанного с их существованием. Он измеряется вероятностью появления нежелательных последствий, крупного экономического или иного ущерба, подрывающего устойчивость предприятия или угрожающего ее существованию.

Управленческие проблемы можно различать также по степени четкости их формулировки, возможности расчленения на отдельные элементы (структурирования). Четкость и структурированность проблем позволяет описать их с помощью количественных показателей, а, следовательно, применить для решения математические методы.

Проблемы можно рассматривать и в зависимости от возможности их решения. Некоторые (таких на самом деле не столь много) нельзя решить в принципе (например, создать вечный двигатель); другие не могут быть решены лишь в данных условиях, скажем, из-за нехватки средств; для решения третьих препятствий вообще не существует.

Результаты управленческих решений, особенно в рамках крупных организаций, затрагивают интересы множества людей, что требует их тщательной и всесторонней подготовки, на которую уходит много сил и средств. Однако эти результаты не всегда удается получить, поскольку не все предопределяющие их факторы в равной степени поддаются учету и целенаправленному воздействию, а реакции людей непредсказуемы. Но, тем не менее, неудачное решение может быть лучше никакого.

Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения. По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические. Первые определяют основные пути ее развития; вторые – конкретные способы продвижения по ним. Так, решение о выходе на внешние рынки будет стратегическим, а о проведении ремонта оборудования – тактическим. Стратегические решения принимаются на высшем уровне управления организацией, а тактические на низовых.

2. Структура и процесс принятия решения на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры.

Решение с четко выраженной структурой может быть представлено так, как это показано на рис.

13.

По прогнозируемым пакетам данных D могут быть рассчитаны для альтернативных решений A прогнозируемые результаты K . Далее с учетом возможности риска выбирается альтернатива A_{opt} , которая наилучшим образом соответствует цели A .

Слабо структурированное решение представлено на рис. 14.

Принятое решение оказывает воздействие и на ЛПП (ответственность, углубление интуиции, приобретение опыта).



Рис. 13. Четко структурированное решение

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован:

1. Сбор информации о возможных проблемах:
 - 1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы.
 - 1.2. Наблюдение за внешней средой.

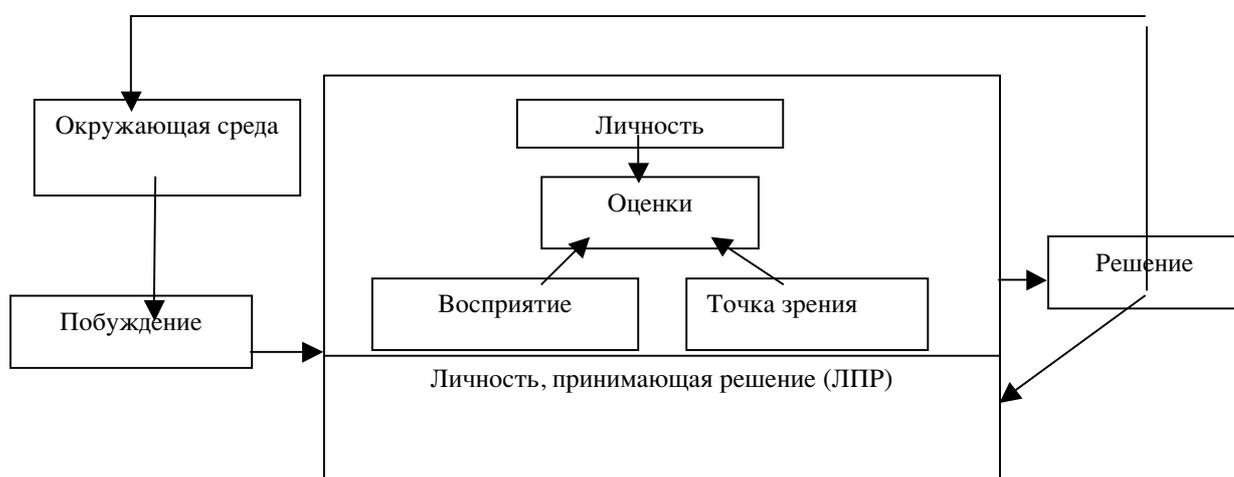


Рис. 14. Слабо структурированное решение

2. Выявление и определение причин возникновения проблемы:
 - 2.1. Описание проблемной ситуации.
 - 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема.
 - 2.3. Формулировка проблемы.
 - 2.4. Оценка ее важности.
 - 2.5. Выявление причин возникновения проблемы.
3. Формулирование целей решения проблемы:
 - 3.1. Определение целей фирмы.
 - 3.2. Формулировка целей решения проблемы.
4. Разработка вариантов решения:
 - 4.1. Расчленение задачи на подзадачи.
 - 4.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче.
 - 4.3. Построение моделей и проведение расчетов.
 - 4.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме.
 - 4.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче.
 - 4.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче.
 - 4.7. Разработка вариантов решения всей задачи.
5. Выбор лучшего варианта.
6. Корректировка и согласование решения:
 - 6.1. Проработка решения с исполнителями.
 - 6.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами.
 - 6.3. Утверждение решения.
7. Реализация решения:
 - 7.1. Подготовка рабочего плана реализации.
 - 7.2. Его реализация.

7.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации.

7.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения.

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
процесс принятия решения тем более индивидуален, чем сложнее решение;
ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;
менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

3. Распределение полномочий на принятие решений

На предприятии возможны два направления распределения полномочий:

1) делегирование полномочий – передача прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель делегирования — облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления, оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям

2) централизация решения – концентрация властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации – улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировку первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее позволяющую продемонстрировать свои способности;

- присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Причем черновую и малоинтересную работу рекомендуется чередовать с увлекательной, побуждающей работников совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этого обстоятельства подрывает саму идею делегирования.

В то же время не делегируется решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников (только выработка для этого нормативов).

Процесс делегирования полномочий обычно тщательно планируется отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности.

Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Условиями эффективного делегирования полномочий являются:

- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;

- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и подчиненными;

- делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми сотрудникам прежде сталкиваться не приходилось;

- равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;

- недопустимость излишнего вмешательства со стороны администрации, поощрение самостоятельности и инициативы.

Наиболее типично следующее распределение решений (для западных фирм).

Высокая централизация:

- решения по инвестициям,

- финансовые решения,

- персональные назначения в высшем руководстве.

Ограниченная централизация:

- решения по НИОКР.

Ограниченное делегирование:

- решения по инвестициям в пределах бюджета,

- решение о персонале.
- Высокое делегирование:
- текущие производственные вопросы,
- решения о сбыте продукции.

Делегирование и централизация принятия решения может иметь разные последствия для деятельности организации (таблица 3).

Таблица 3 – Последствия централизации и делегирования для предприятия

Направление распределения полномочий	Преимущество	Недостатки
1. Централизация решений	- облегчение концентрации усилий на ключевых направлениях деятельности в соответствии с интересами фирмы; - устранение неоправданного дублирования управленческих функций, экономящее затраты (например, вместо бухгалтерии в каждом подразделении в фирме создается единая бухгалтерия с меньшим штатом сотрудников); - сосредоточение процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет большие знания, опыт; - облегчение контроля и координации деятельности в масштабах организации, поддержания дисциплины и порядка, стабилизации рабочего состояния, отклонения от которого считаются вредными (поэтому централизация предпочтительнее в период спада); - улучшение использования опыта и знаний управленческого персонала.	- замедляется реакция вследствие значительных затрат времени на передачу информации, ее больших потерь, искажения; - важнейшие решения принимаются высшими руководителями, плохо представляющими себе конкретную ситуацию и местную специфику, в результате чего они оказываются недостаточно качественными. В то же время исполнители, находящиеся «в гуще событий», не могут проявлять инициативу. Поскольку в этом случае решения навязываются, то из-за отсутствия заинтересованности они неэффективно реализуются.
2. Делегирование полномочий	- быстрая разработка и принятие самостоятельных инициативных решений, в том числе при участии непосредственных исполнителей; - адекватное отражение в этих решениях объективной ситуации; - отказ от детальных инструкций из центра, снижение тем самым его перегрузки второстепенными проблемами, сокращение информационных потоков и упрощение в целом управления; - ориентация исполнителей на конкретные результаты, а не на показатели; - более быстрое обучение персонала; - предоставление работникам широкой инициативы в деле принятия решений (самая трудная задача администрации – не мешать их самостоятельности), сделать их работу интереснее.	- требуется высокая квалификация низших уровней управления - добавочные затраты на контроль принимаемых решений - недостаточная однородность принимаемых решений - длительный процесс осуществления решений - загрузка подчиненных уровней - возможность конфликта с нижними уровнями управления - стресс из-за ответственности у низших уровней менеджмента - меньше возможности для принятия решений у руководства.

Лекция 3 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Риск при принятии решений на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Механизм организации процесса планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
3. Механизм организации процесса планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса с учетом социальной политики государства.

1. Риск при принятии решений на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

Риск (теория принятия решений) — математическое ожидание функции потерь вследствие принятия решения. Риск является количественной оценкой последствий принятого решения.

Под риском понимается опасность возможности принять неверное решение. В связи с тем, что будущее никому неизвестно, все решения осуществляются с риском. Риск это опасность каких-либо потерь, это негативное отклонение от выполнения поставленной задачи.

Ниже я приведу классификацию рисков:

общий (угрожает предприятию в целом);

специальный, по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);

специальный при изготовлении продукции (брак, не те способы, в НИОКР, в хранении);

специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате).

Еще риск бывает калькулируемый и не калькулируемый, риск страхуемый и не страхуемый.

Есть специальная отрасль науки риск-менеджмент. Ниже я приведу некоторый инструментарий менеджера по снижению риска:

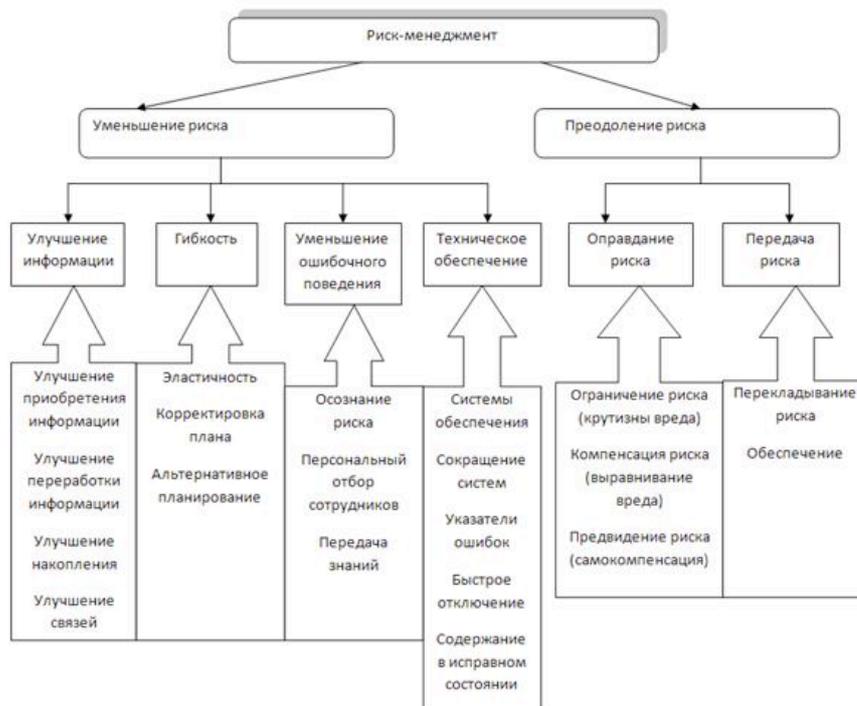


Рис. 15 Инструментарий снижения влияния риска

2. Механизм организации процесса планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей

Планирование и прогнозирование являются важнейшими функциями процесса управления производством, без которых неосуществима успешная работа предприятия. Они позволяют :

- предвидеть перспективу развития предприятия на будущее;
- более рационально распределять и использовать все ресурсы предприятия;
- обеспечивать устойчивость бизнеса и избежать риска банкротства;
- последовательно проводить эффективную научно-техническую политику на предприятии;
- своевременно обновлять и модернизировать выпускаемую продукцию, повышать ее качество в соответствии с конъюнктурой рынка;
- повышать эффективность производства и улучшать финансовое состояние предприятия;
- совершенствовать контроль за ходом производственно-хозяйственной деятельности.

Любой план производства должен строиться на базе ряда научных принципов. Под принципами планирования понимают основные теоретические положения, которыми руководствуются в процессе планирования. Приведем эти принципы .

Принцип единства, комплексности, увязки и координации предполагает комплексный, системный характер процесса планирования. Единство планирования означает обязательную взаимную увязку и координацию плановой деятельности отдельных подразделений предприятия и планов различного уровня. планирование на предприятии должно охватывать все его производственные подразделения с целью обеспечения сбалансированности в работе между ними.

Принцип непрерывности заключается в том, что планирование на предприятии должно осуществляться постоянно и что разрабатываемые планы должны органично приходить на смену друг другу.

Принцип гибкости заключается в возможности приспособления планов и процесса планирования к непредвиденным изменениям внутреннего или внешнего характера, учета изменяющихся условий производства, поставок и т.д. в планах. Гибкость планов придает дополнительную устойчивость как самому предприятию, так и тем программам, которые на нем реализуются.

Принцип точности планирования предполагает, что разрабатываемый план должен быть составлен с такой степенью точности и детализации, которая доступна для предприятия на данный момент и достаточна для решения возникающих проблем. Различные временные и пространственные горизонты планирования предполагают и различную степень точности и детализации проработки: долгосрочное планирование чаще всего ограничивается проработкой лишь наиболее общих направлений работы и показателей, среднесрочные же и тем более краткосрочные планы могут и должны быть проработаны детально.

Принцип участия означает, что каждый элемент производственно-хозяйственной деятельности, каждое подразделение предприятия является участником плановой деятельности, независимо от выполняемой им функции.

Принцип научности предполагает, что планирование должно осуществляться на научной основе, т.е. на достоверной информации и научно-обоснованных методах. В практике планирования должны использоваться самые современные и передовые методы, известные в мировой практике.

Принцип обоснованности целей и направленности на конечный результат деятельности означает, что все звенья предприятия имеют единую конечную цель, реализация которой приоритетна. Для ее достижения выбираются ведущие звенья, от реализации которых прежде всего зависит конечный результат, и реализуются в первую очередь. Выбор ведущих звеньев должен основываться на глубоком анализе состояния дел.

К основным методам разработки планов относятся: балансовый, нормативный, метод планирования по технико-экономическим факторам, программно-целевой, многовариантных расчетов, экономико-математические методы.

Балансовый метод наиболее широко применяется на макроэкономическом уровне. На уровне предприятия с использованием этого метода составляют балансы:

- материальные (топлива, электроэнергии, оборудования, и т.д.);
- трудовые (баланс рабочей силы, баланса рабочего времени);
- финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, кассовый план);
- комплексные (баланс производственной мощности).

Суть нормативного метода заключается в том, что в процессе планирования применяется целая система норм и нормативов (нормы расхода сырья, материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительности производственного цикла, запасов сырья, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.) При этом нормативная база должна быть прогрессивной, т.е. нормы и нормативы должны иметь прогрессивный характер и пересматриваться с учетом планируемых мероприятий по внедрению новой техники и технологии, совершенствованию организации производства и труда.

Метод планирования по технико-экономическим факторам применяется в основном при планировании издержек производства и реализации продукции, производственной программы и некоторых других разделов плана предприятия (план по труду).

При этом методе должны быть учтены многочисленные факторы:

- технические (внедрение новой техники и технологии, новых материалов, реконструкция и техническое перевооружение предприятия и др.);
- совершенствование организации производства и труда;
- изменение объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;
- рыночные (инфляция, банковская учетная ставка и др.)
- особые факторы, связанные со спецификой предприятия, производства, региона.

При планировании решения сложных задач оптимизационного характера могут быть применены программно-целевой метод, метод многовариантных расчетов либо экономико-математические методы.

Как правило, в процессе планирования используется не какой-либо один, а весь комплекс методов.

Планирование на уровне предприятия включает следующие виды планирования.

1. Техничко-экономическое планирование, которое определяет, направляет и организует все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия в части основных направлений развития, объемов производства, потребности в ресурсах, определения конечных результатов.

2. Техничко-экономическое планирование составляет основу оперативно-производственного планирования, которое заключается в календарной увязке производственного процесса, выполняемого в подразделениях предприятия вплоть до рабочих мест, с учетом последовательности изготовления продукции, длительности циклов обработки и сборки. Взаимосвязь технико-экономического и оперативно-

производственного планирования выражает такие принципы планирования, как комплексность и непрерывность.

3. По охватываемым временным горизонтам различают краткосрочное, или текущее (плановый период - 1 год), среднесрочное (до 5 лет) и долгосрочное (более 5 лет) планирование. Два последних вида планирования объединяют под названием перспективное планирование. Конкретизация поставленных в перспективных планах задач достигается с помощью текущего годового планирования.

При планировании применяется система показателей плана.

Различают показатели количественные и качественные. Количественные показатели плана выражаются абсолютными величинами: объем товарной, валовой продукции, объем реализованной продукции, численность рабочих, фонд заработной платы, сумма прибыли и т.д.

Качественные показатели являются величинами относительными. Они выражают эффективность производства, его отдельных факторов. Это рост производительности труда, снижение себестоимости продукции и др. К качественным относят также показатели, которые выражают соотношение количественных показателей между собой, например рентабельность производства, фондоотдача, качество продукции и др.

В системе показателей плана различают объемные и удельные показатели. Объемные показатели устанавливают абсолютные величины производства в целом (объем производства, объем механообработки, сборки, объем трудовых затрат и т.д.). Удельные показатели устанавливают отношение двух или нескольких взаимосвязанных показателей, например, затраты металла на единицу продукции, сбор зерна с 1 га, и т.д.

Для исчисления показателей плана промышленности применяются натуральные, трудовые и стоимостные измерители.

Натуральные измерители используются при планировании объема производства, материальных ресурсов. Они обеспечивают возможность получения количественного выражения и качественной характеристики тех или иных показателей, однако не могут обеспечить их сопоставимость.

Для измерения объема производства однородных изделий, различных по некоторым признакам, применяют условно-натуральный измеритель. За условную единицу принимают одно из однородных изделий, а все остальные приравниваются к нему по одному из признаков, (как правило, по трудоемкости), например : условные банки консервов, тракторы в 15-сильном исчислении и др.

Трудовой измеритель объема производства выражается в норма-часах . Он используется для исчисления производительности труда, норм выработки и т.д.

Основные показатели планов исчисляются в стоимостном (денежном) измерении. С помощью стоимостных показателей связывают все разделы плана. В стоимостных измерителях планируются объем реализации продукции, товарная и валовая продукция.

План развития предприятия включает в себя следующие основные разделы :

- план производства промышленной продукции (производственная программа);
- план развития науки и техники;
- план повышения экономической эффективности производства;
- план капитальных вложений и капитального строительства;
- план материально-технического обеспечения;
- план по труду и кадрам;
- план по издержкам производства и реализации продукции;
- финансовый план;
- план социального развития коллектива;
- план мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов.

3. Механизм организации процесса планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса с учетом социальной политики государства

Управление производственным процессом – это комплекс мер, который принимается с целью определить задачи, стоящие перед организацией, а также этапы их выполнения. При планировании важно учитывать размер компании, ее специализацию, ассортимент выпускаемого товара. Ошибка в этом деле может повлечь за собой серьезные финансовые потери. Поэтому очень важно тщательно проводить расчеты, принимая во внимание все факторы. В этой статье мы подробно рассмотрим основы, задачи планирования производства на предприятии, какие существуют методы и правила в этой сфере

Разработка стратегии – это один из пунктов административной деятельности фирмы. Если обобщить, то сюда относятся решения, которые влияют на объемы задействованного сырья, численность работников и многое другое. ШП может содержать информацию о:

- маржинальной прибыли;
- контроле качества;
- необходимом количестве закупаемых материалов;
- себестоимости единицы товара;
- состоянии штата персонала;

применении мощностей;
анализе помещений, которые находятся в распоряжении юридического лица;
регламентировании отчетности;

Стоит учитывать, что здесь приведены общие данные. Структура может изменяться в зависимости от профиля компании.

Зачем его составлять

Производственное планирование на предприятии нередко осуществляется интуитивно, без четкой схемы. Но такой подход не позволяет максимально рационализировать процесс.

Грамотно проработанный ПП помогает руководству решить несколько проблем. Среди них:
расширение клиентской базы, повышение степени лояльности уже существующих покупателей;
рост качества товаров или оказываемых услуг;
сокращение издержек и детализация имеющихся;
снижение количества кредитов;
образование ресурсного резерва на случай непредвиденных ситуаций;
создание стратегии, актуальной при разных обстоятельствах.

Планирование производства на предприятии – это необходимая часть работы, особенно если речь идет о крупных организациях.

Не менее важная часть функционирования компании – автоматизация и оптимизация рутинных процессов с целью сокращения издержек, увеличения прибыли и реинвестирования финансов в развитие бизнеса. Это происходит за счет технологических нововведений, например, внедрения специализированного ПО. В каталоге «Клеверенс» представлен широкий спектр решений, которые подойдут для разных сфер бизнеса: от розничной торговли до производственного сектора

Если обобщить, то главная задача ПП – это составление прогноза развития фирмы. С помощью него определяется, чего руководству и работникам нужно достичь на конкретный временной промежуток. В итоге должны оперативно появляться решения, реализуемые в процессе хозяйственной и финансовой деятельности.

В условиях рыночной экономики делать это сложнее, чем при плановом производстве – это обусловлено тем, что нет централизованного управления компаниями. Поэтому менеджерам приходится самостоятельно определять перспективы при постоянной конкуренции. Руководство небольших контор нередко делает это «на ощупь», не применяя никаких схем и стратегий. Но чем больше масштаб бизнеса, тем острее ощущается необходимость в четкой и структурированной программе. Без нее невозможно добиться слаженного функционирования.

Составные звенья цепи

Планирование производственной деятельности предприятия включает в себя 4 основных компонента:

тактику;
стратегию;
программу выработки;
даты, в которые должен осуществляться каждый этап.

При разработке ПП нужно опираться на два ключевых понятия: приоритет и производительность. Первое означает ассортимент, объем товара и сроки его выпуска. Эти значения устанавливаются исходя из ситуации на рынке. Второе – это количество продукции, сделанной за единицу времени.

Принципы

При составлении схемы стоит действовать по нескольким правилам. Прежде всего, – непрерывность. План производства предприятия должен оставаться актуальным на всех стадиях выработки. Кроме того, нужно обеспечивать единство. Это значит, что в ПП должны быть учтены связи между видами работы. Следующий принцип – экономичность. Следуя схеме, руководство фирмы должно максимально оптимизировать процесс и снизить издержки.

Еще одно требование – гибкость, чтобы при возникновении непредвиденных ситуаций в план можно внести коррективы. Важно также учитывать и точность. Ее должно хватать для безошибочного выполнения поставленной задачи. Все филиалы организации в рамках плана связываются между собой.

Планирование производственного процесса на предприятии завершается составлением стратегии, которая оформляется в виде официальной бумаги. Она имеет определенную структуру. Стоит ее придерживаться, чтобы избежать путаницы. В ней содержится:

Титульная страница.
Содержание.
Основные сведения о фирме.
Данные о товарах или оказываемых услугах.
Организационный план.
Маркетинговая схема.
ПП.
Информация об инвестициях и финансах.
Приложения.

Последний пункт нужен для добавления уточнений, которые могут понадобиться в процессе работы.

Как определить загрузку мощностей

Прежде всего, необходимо произвести анализ рынка, чтобы выявить наиболее популярные среди потенциальных потребителей товары.

Второй этап – это составление коммерческого прогноза. Иными словами, менеджеры считают, какое количество продукта определенного типа можно будет реализовать. Исходя из этих цифр, ведется обсуждение, хватит ли для осуществления поставленных целей имеющегося в распоряжении оборудования. Если нет, то принимается решение о целесообразности приобретения дополнительных единиц техники. Их требуется перечислить в ПП. Кроме того, указать нужно сумму, потраченную на оплату труда, штат работников и затраты на хозяйственные нужды.

Отображение в документе текущего планирования производства

Перед выпуском товаров необходимо установить, каким способом он будет осуществляться. Для этого сотрудникам организации стоит провести глубокий анализ обеспечения компании машинами и кадрами. После выбирается наиболее эффективный, с коммерческой точки зрения, вариант. При этом сотрудники делают выбор между:

- низким и высоким уровнем автоматизации;
- использованием стандартной или персонализированной технологии;
- производительной или гибкой системой.

Важно учитывать специфику функционирования предприятия. Если изготавливается продукт для массового рынка, то рекомендуется прибегнуть к конвейерному методу. Он простой и обеспечивает минимальные издержки. Такой подход приемлем для большей части фирм. Однако если предстоит выполнять спецзаказы, то придется задействовать альтернативные решения. Эти аспекты нужно зафиксировать в ПП.

Виды планирования и организации работ производственного участка

Существует несколько классификаций этого типа деятельности по различным признакам. Прежде всего, это сроки выполнения. От потраченного времени напрямую зависит и глубина производимых расчетов. По данному критерию разделяют:

- перспективное;
- текущее;
- оперативное.

Первая разновидность отличается тем, что сотрудники учитывают период действия выработки товара, который можно прогнозировать. Вторая характеризуется составлением программы на один год. Задачи распределяются по кварталам. Последний вид задействуется в условиях, когда необходимо выпустить нужное количество продукции в достаточном ассортименте и в прописанные сроки. При этом используется наименьший цикл.



Есть несколько классификаций видов производственного планирования:

Следующий критерий – это перспективы, а также цели и задачи производственного планирования. Стратегическое используется для того, чтобы открыть для организации новые пути и возможности. При этом во внимание принимаются глобальные стремления компании.

Тактическое служит для реализации установок, разработанных на предыдущем этапе. Еще одна функция – это создание возможностей для увеличения объемов выработки и производительности мощностей, сокращения издержек, повышения качества продукции.

Третий тип – бизнес-план. Он необходим, чтобы оценить целесообразность внедрения проектов или привлечения капиталовложений со стороны.

Также программы производственных участков классифицируют по степени обязательности заданий. Различают директивные и индикативные.

Цели, которые ставятся при первом типе планирования, подлежат беспрекословной реализации в установленные сроки. При этом второй вид включает в себя задачи, которые носят рекомендательный характер. Они служат только для того, чтобы задавать нужное направление функционирования компании. Неотложные предписания допускаются, но их количество не должно быть большим.

Еще один используемый параметр – это особенности структуры. По уровням управления производственные планы бывают:

- корпоративные – разрабатываются для холдинга или концерна;
- для самостоятельных субъектов – фирмы или филиала;
- для подразделений – рабочее место, цех, участок.



Рис. 16. Стратегия и тактика

Этот пункт необходимо разобрать, чтобы более детально изучить структуру процесса. Это два вида программ, которые служат для конкретных целей. Первая должна реализовываться в соответствии с выбранным направлением деятельности организации, объемами выпуска товаров, количеством трудовых ресурсов, а также планами реализации продукции. Важно отметить, что в основе стратегии производственного планирования должны быть прогнозы в долгосрочной перспективе.

Чтобы выполнять цели, намеченные на первом этапе, необходимо прибегнуть к тактике. В производственном плане следует подробно указать информацию о состоянии предприятия. В частности, наличие сырья в нужном объеме, степень укомплектованности штата работников, транспортные средства, которыми располагает компания. Кроме того, требуются данные о мероприятиях, которые предстоит провести для осуществления программы, и их сроки. В качестве дополнений прикладываются сведения о себестоимости единицы продукции.

Контрольные вопросы и задания:

Перечень типовых вопросов для устного опроса

1. Менеджмент как совокупность взаимодействия субъектов и объектов управления для достижения целей управления.
2. Понятие и классификация функций управления.
3. Организационные структуры управления.
4. Содержание процесса управления на предприятиях сервиса.
5. Структура и процесс принятия решения на предприятиях сервиса.

Примерные темы сообщений

1. Распределение полномочий на принятие решений. Риск при принятии решений на предприятиях сервиса.
2. Методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

3. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

4. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

5. Теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

6. Основы организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

7. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.

8. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и методы определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

9. Механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия.

10. Методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте.

11. Механизм организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

12. Методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

13. Алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

14. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

15. Механизм организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

16. Методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

17. Методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

Типовые ситуационные задания для решения на практических занятиях

Каждая рабочая группа готовит презентацию своего решения проблемы и в ходе общей дискуссии обосновывает необходимость его реализации:

Предложите методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте с учетом обоснования выбора организационной структуры управления конкретной организации.

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЕ

Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:

1 Коршунов, В. В. **Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов** / В. В. Коршунов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11583-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449889> (дата обращения: 12.05.2021).

2 Мокий, М. С. **Экономика фирмы : учебник и практикум для вузов** / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский ; под редакцией М. С. Мокия. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12884-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448497> (дата обращения: 12.05.2021).

3 Поляков, Н. А. **Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов** / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450564> (дата обращения: 12.05.2021).

4 Трофимова, Л. А. **Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов** / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449764> (дата обращения: 12.05.2021).

5 Фомичев, В. И. **Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов** / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/447092> (дата обращения: 12.05.2021).

6 **Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов** / А. В. Кольшкн [и др.] ; под редакцией А. В. Кольшкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05066-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450347> (дата обращения: 12.05.2021)

Лекция 1 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Типовые организационные структуры управления предприятием сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Положения о подразделениях предприятия и должностные инструкции на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
3. Совет фирмы (АО), его функции и практическая деятельность

1. Типовые организационные структуры управления предприятием сервисного обслуживания в транспортной сфере

Процессы управления и выполнения работ в индустрии сервиса реализуются в рамках организационной структуры предприятия, учреждения. Структура в данном случае отображает организационное строение предприятия, способ функционирования в нём производственных процессов, а также связей и отношений между работниками разных подразделений.

Организационная структура сервисного предприятия позволяет ответить на такие вопросы: кто, что, где, какими средствами, когда и в какие сроки должен делать? Она задаёт определенный порядок распределения функций и видов деятельности между сотрудниками предприятия, а также регламентирует полномочия и объем ответственности за планирование, принятие решений, их выполнение и контроль. Практически организационная структура представлена основными отделами и подразделениями предприятия, а также связями и отношениями между людьми, потоками деловой информации и материальных ресурсов. На основе закреплённой структуры направляется и контролируется деятельность работников, отдаются распоряжения и приказы, организуются потоки потребителей.

Структура целенаправленно вырабатывается и воспроизводится в силу того, что она:

- позволяет рационально разделить и специализировать труд персонала по функциональным и содержательным задачам;
- формирует важнейшие каналы отношений и связей внутри коллектива, а также работников с потребителями;
- определяет задачи и обязанности каждого работника;
- определяет взаимоотношения между ними, а также их профессиональные роли.

Ранее, в доиндустриальную и индустриальную эпоху предприятия услуг имели простейшую организационную структуру: формировалось основное подразделение, связанное с производством услуг, и другое подразделение (нередко меньшее по численности и объёму труда), нацеленное на создание условий работы основного производства. Во многих случаях один работник совмещал множество производственно-служебных функций.

В настоящее время на малых, сверхмалых, частично на средних предприятиях сервиса данная структура продолжает сохранять свое значение. Здесь имеют место следующие характеристики организационной структуры:

- низкая степень разделения труда, работники нередко перегружены из-за совмещения множества служебных функций;
- руководитель непосредственно участвует в сервисном производстве;
- почти не встречается разделение на отделы;
- преобладают короткие прямые информационные каналы связи между работниками;
- доминируют неформальные (личностные) отношения между сотрудниками;
- координирование работы разных сотрудников устанавливается непосредственно ими путём прямых согласований и договорённостей;
- все это предполагает высокую степень организационной гибкости и реактивности на изменения спроса и др.

Однако, чем более масштабно по объёму работ и числу работников сервисное предприятие, тем больше в нём служб, подразделов, информационных каналов, предписанных инструкцией. Здесь более формализованы и обезличены служебные контакты, связанные с получением указаний и осуществлением контроля. Координирование связей создаёт значительные проблемы; низка степень гибкости реагирования

на меняющиеся запросы потребителей и др. Все это заставляет представителей организационного менеджмента обращать особое внимание на структуру сервисного предприятия.

В настоящее время на крупных, многих средних, а также на части малых предприятий сервиса действует дифференцированная, комплексная организационная структура.

Основное производство на множестве современных сервисных предприятий распадается на несколько подразделений, среди которых выделяются организационные единицы, относящиеся к производству основных видов услуг, а также к работам заготовительного, вспомогательного, обслуживающего характера. Так, для современного отеля характерно наличие двух важнейших звеньев обслуживания гостей: служба размещения и служба питания. Остальные службы носят вспомогательный характер, хотя порой для них характерны разветвленные подструктуры, что свидетельствует о глубоком разделении труда в индустрии гостеприимства[1].

Рассмотрим ниже важнейшие типы организационной структуры, часто встречающиеся на малых, средних и крупных предприятиях (в учреждениях) сервиса.

1. Линейный тип организационной структуры (рис. 9) состоит из:

- высшего уровня руководства (руководитель, его заместители, члены администрации);
- вспомогательных подразделений - группа приема заказов, обслуживающие группы (бухгалтерия, отдел кадров, техническое обслуживание и др.), группы заготовителей (заготовка сырья, материалов, товаров и др.);
- основного подразделения, оказывающего услуги, - обслуживающий персонал и руководители их работы.

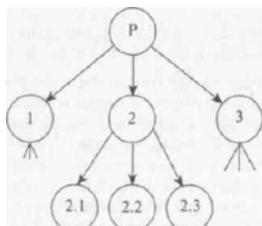


Рис. 17. Линейный тип организационной структуры:

P - высший уровень руководства; 1,3- вспомогательные подразделения; 2 - основное подразделение и его подструктуры (2.1,2.2 и 2.3)

Линейный тип организационной структуры характерен для небольших (малых и средних) предприятий сервиса: парикмахерских, ателье, мастерских по ремонту бытовых приборов, кафе или небольших столовых и др. (См. Таблицу 3)

Таблица 4. Особенности линейной организационной _структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>1. единство и четкость распоряжений; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи);</p> <p>2. четко выраженная ответственность;</p> <p>3. оперативность в принятии решений;</p> <p>4. личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения</p>	<p>1. высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;</p> <p>2. перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами; концентрация власти в управляемой верхушке</p>

2. Функциональный тип организационной структуры (рис. 10) приобретает более сложный характер в силу пересечения множества функциональных связей и отношений между отделами и группами сервисного предприятия. (См. Рис. 18)

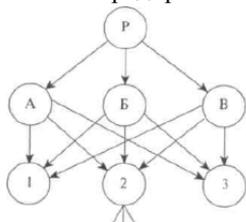


Рис. 18. Функциональный тип организационной структуры: P - высший уровень руководства; А – планово-экономический отдел, финансовый отдел; Б - технический отдел; В - информационно-рекламный отдел; 1, 2, 3 - основные подразделения, оказывающие услуги

При наличии функциональной структуры второй уровень организации принимает более разветвленный характер, в зону действия которого попадают подразделения, осуществляющие обслуживание потребителей. Такая структура характерна для более крупных предприятий сервиса, которые располагают целым рядом подразделений сервисного производства, а также создают отделы, берущие на себя функции их внутреннего обслуживания, - отдел приема заказов, рекламы и информации, планово-производственный отдел, отдел технического обслуживания, финансовый отдел и др. В рамках данной структуры обычно организована работа районных поликлиник, средних отелей, магазинов.

Специфика функциональной организационной структуры управления:

Преимущества:	Недостатки:
<ol style="list-style-type: none"> 1. высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; 2. освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; 3. стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; 4. исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля 	<ol style="list-style-type: none"> 1. чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений; 2. трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; 3. появление тенденций чрезмерной централизации; 4. длительность процедур принятия решений; 5. относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

3. Линейно-функциональный тип организационной структуры (Рис. 19) оказывается уместным в тех случаях, когда сервисное производство носит масштабный характер и состоит из крупных организационных единиц-подразделений. Будучи по целям деятельности подчинённым центральному руководству, каждое из таких подразделений снабжено совокупностью вспомогательных групп и обслуживающих отделов. Примерами такого организационного типа могут быть структуры крупных отелей (более 500 номеров), банков, больниц, вузов. К этому же можно добавить пример сервисной организации, имеющей свои филиалы на данной территории или на других территориях.

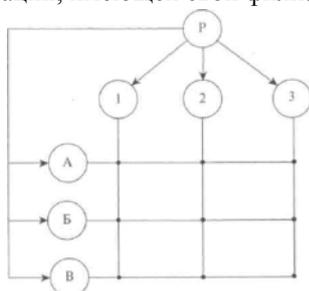


Рис. 19. Линейно-функциональный тип организационной структуры: P - высший уровень руководства; 1, 2, 3 — административно-руководящие и вспомогательные подразделения; А, Б, В - крупные сервисные единицы-подразделения

Особенности линейно-функциональной организационной структуры управления

Преимущества:	Недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> - лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; - освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем; - возможность привлечения консультантов и экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; - недостаточно четкая ответственность, так как сотрудник, готовящий решения, как правило, в его реализации не участвует; - чрезмерно развитая система связей по вертикали, т. е. тенденция к чрезмерной централизации

Разновидностью линейно-функционального типа структуры является бригадная организация (рис. 20). В этом случае предприятие обладает рядом участков или цехов сервисного производства, разнотипным набором услуг и трудовых операций. В рамках этих участков или цехов трудятся бригады (3-12 человек), осуществляющие оперативное обслуживание потребителей.

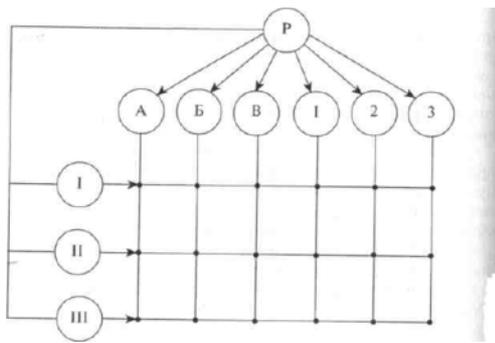


Рис. 20. Бригадный тип организационной структуры:

Р - высший уровень руководства; I, II, III – административно-руководящие и вспомогательные подразделения; А, Б, В - крупные единицы- подразделения; 1, 2, 3 - специализированные бригады

Примером бригадного типа структуры выступает организация районных жилищно-эксплуатационных контор в крупных городах. Работники конкретной конторы осуществляют на подведомственной территории и в жилом фонде разного рода сервисные работы: убирают улицы и лестничные пролёты, осуществляют ремонт сантехнического оборудования в квартирах, поддерживают в надлежащем виде электроосветительные сети, осуществляют расчёт и сбор коммунальных платежей и др. Значительная часть указанных видов работ осуществляется участниками подобных специализированных бригад. Вместе с тем их общее обслуживание осуществляют вспомогательные отделы и группы.

Еще существуют: дивизионная структура управления, адаптивные типы организационных структур - проектная, матричная и т. д.

В практике сервисного обслуживания разные типы организационных структур, рассмотренные выше, могут пересекаться, дополнять друг друга. Одни из составных единиц организации сервисного предприятия остаются стабильными; другие могут создаваться или упраздняться по мере необходимости.

Высокоэффективная организация сервисного производства во многом способна обеспечить качественный сервис. Все это заставляет практиков сервисной деятельности обращать особое внимание на совершенствование организационных аспектов обслуживания. Современная наука рассматривает разные подходы к обеспечению эффективного организационного конструирования. Представим их классификацию.

1. Классический подход акцентирует внимание на целях предприятия, предлагает формальную структуру отношений, типичную для иерархизированной формы управления. При этом обосновывается важность технических и технологических требований и общих организационных принципов.

2. Подход в системе человеческих отношений основное внимание уделяет социальным факторам: условиям труда, формальным и неформальным группам, лидерству, поведению работников в целом.

3. Системный подход интегрирует классический подход и подход в рамках человеческих отношений. Подробно рассматривает организационные проблемы в ракурсе социотехнических и социоприродных систем.

4. Подход контингентирования исходит из того, что невозможно выработать раз и навсегда наилучший подход к организации предприятия. Структура организации, её менеджмент зависят от множества ситуационных переменных, что требует придать ей гибкий характер[2].

Исходя из природы и сущности сервисной деятельности, следует признать, что указанные подходы к разработке организационной среды предприятия не стоит абсолютизировать или противопоставлять друг другу. Элементы каждого из них широко используются в практике сервиса. Искусство управления персоналом заключается в том, чтобы на том или ином этапе сервисной деятельности удачно применять элементы каждого из них или умело комбинировать их между собой.

В этой связи обратим внимание на подход контингентирования. Он фокусирует внимание на многообразии ситуационных параметров сервисной деятельности. Данные параметры действительно неодинаковы, что можно видеть на разных по численности и объёмам работ предприятиях, на стандартах обслуживания, используемых технологиях и т. п.

В современной практике разных видов сервисной деятельности, когда предприятие сферы услуг работает в быстро меняющейся среде, менеджеры по необходимости вынуждены отходить от иерархически жесткой структуры и вырабатывать гибкие организационные способы деятельности и многофункциональные нагрузки на одного работника, что в какой-то степени возрождает на новом уровне, казалось, давно устаревшие элементы обслуживания.

Такова, например, деятельность персонала небольших отелей, кемпингов в туристский сезон или работа персонала в условиях ярмарочной торговли, где ситуация постоянно трансформируется и каждый работник должен быстро переопределять свои функции. Эти разновидности сервисной деятельности практически отображают воплощение контингентированного подхода. Однако при этом важно не абсолютизировать данный подход. В противном случае могут быть утрачены здоровые характеристики

других подходов к организационной структуре сервиса: формализующие, упорядочивающие, контрольные, координирующие и т. п.

При разработке и совершенствовании организационной структуры специалисты исходят из представлений о целевых функциях предприятия и функциональном назначении тех или иных подразделений, работников, операций. Организационная структура концентрируется вокруг подразделений с ключевыми функциями (звенья основного производства), к которым примыкают смежные, второстепенные и третьестепенные подразделения.

Однако не всегда легко выстроить корректную иерархию подразделений. Вспомогательными подразделениями обычно выступают те, которые связаны с обеспечением безопасности, инженерными структурами, ведут бухгалтерский учёт, административную деятельность и др. Но работники некоторых из этих подразделений могут пытаться играть более важную роль. Например, бухгалтерия может претендовать на выполнение контрольных функций, в то время как она лишь обеспечивает поддержку деятельности предприятия. Финансовый контроль выступает элементом финансовой политики, которую осуществляют представители руководящего звена. Вместе с тем исключительно велика на любом предприятии сервиса служба персонала, которую не отнесешь к функциональным, второстепенным.

Помимо функционального критерия, при разработке организационной структуры учитываются также специализация работ, объем полномочий и размер контрольных функций разных подразделений, а также методы координации между ними.

На различных сервисных предприятиях существует разное число уровней в иерархии, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд, и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Найти золотую середину между количеством прямых подчинений и количеством командных уровней непросто. Раньше предполагалось, что один руководитель оптимально может управлять семью подчиненными. Но сегодня считается, что разные ситуации определяют неодинаковое число подчиненных у руководителя.

Руководство предприятием должно определить тот момент, когда начинается необоснованное умножение уровней в иерархии предприятия. Особенно часто эта опасность подстерегает крупные сервисные предприятия, где неизбежно большое число иерархических уровней. Их численность и структура зачастую свидетельствуют об окостенении живого организма и его бюрократизации.

Практика предприятий обслуживания и раньше и в настоящее время отработывала такие организационные формы работы, которые позволяли гибко реагировать на экономическую конъюнктуру, сокращая при этом излишнее количество уровней подчинения и численность персонала предприятия. В настоящее время успешно реализовать такие формы помогает освоение информационных технологий, внедрение частичного найма работников (почасовиков, на неполную рабочую неделю) и т. п. В современных условиях в организации предприятия (особенно это легко осуществить на среднем и малом по численности работников предприятии) выделяются три группы работников:

1. основная группа - персонал выполняет основные производственные функции и трудится на полной рабочей ставке;
2. руководящая группа - руководящие работники, которые трудятся также в стабильном режиме найма и осуществляют общее руководство, контроль субподрядных работ и т. п.;
3. группа вспомогательная - состоит из гибкой рабочей силы.

Число работников в последней группе может увеличиваться или уменьшаться в зависимости от обстоятельств. Выгода данной группы обуславливается дешевизной рабочей силы, простотой найма и увольнения работников. Конечно, персонал этой группы требует особого внимания: нанятых людей надо всякий раз обучать, а также эффективно ими управлять и контролировать. Но выгоды от такой организации возмещаются, и они очевидны.

Сокращение иерархических ступеней и числа персонала может осуществляться также за счёт автоматизации некоторых звеньев обслуживания. Некоторые менеджеры предпринимают авангардные шаги: предоставляют потребителям самим принять участие в процессе обслуживания. Например, некоторые рестораны в ряде зарубежных стран стали практиковать участие посетителей в приготовлении пищи на кухне. Отели предоставляют клиентам возможность приготовить напитки в номере, постирать и почистить вещи в химчистке и прачечной самообслуживания при отеле.

Чтобы оптимизировать многочисленные организационные аспекты деятельности, на крупных предприятиях сервиса вводится организация особой службы контроллинга. Эта служба напрямую подчиняется либо руководителю предприятия, либо его заместителю. Она является самостоятельной и нейтральной по отношению к разным уровням линейного (административного) управления. Её сущность сводится к тому, чтобы следить за выполнением основных целей, преодолевать несогласованность действий разных подразделений и всех работников в масштабе предприятия, добиваться рационального сочетания управленческих воздействий различного уровня.

Современная отечественная практика разработок организационной структуры свидетельствует, что по многим направлениям она заметно продвинулась к лучшему сравнительно с советским периодом. Функционирование в условиях рынка заставляет многие сервисные фирмы (особенно малые и средние) отказываться от излишних рабочих мест, переходить на совмещение нескольких рабочих функций одним работником и т. п.

Вместе с тем целый ряд аспектов организационной деятельности не удастся оптимизировать, а отдельные стороны организации сервисных предприятий в ряде случаев даже деградировали. Выражается это в следующих фактах и тенденциях.

- На многих предприятиях сферы услуг отсутствует единая система заполнения формуляров и упорядоченный документооборот. Это не позволяет наладить оперативное управление выполнением услуг, учетом и исполнением заказов.

- Спецификация работ, их функциональное назначение зачастую не выявлены или неточны. Отсюда нечеткое распределение должностных обязанностей работников.

- Взаимодействие между разными подразделениями и их координация слабо упорядочены.

- Отсутствует продуманный контроль работы подразделений и конкретных работников.

- Нередко случается так, что одни работники фирмы перегружены сверх меры, другие недогружены.

Все это ведёт к тому, что российские потребители, как и прежде, порой не могут найти ответственного за неудовлетворительное качество обслуживания на многих предприятиях сервиса. В силу необъективных причин учёт показателей организации обслуживания на предприятиях сервиса почти не ведется.

Безусловный приоритет в России сейчас принадлежит линейно-функциональной структуре, хотя в научных организациях и творческих коллективах предпочтение часто отдается матричной структуре.

В целом рассмотренные структуры являются базовыми и должны быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

Из всего сказанного вытекает следующее: организационно-административные аспекты функционирования предприятия сервиса требуют к себе внимательного отношения. Деятельность предприятия должна быть налажена таким образом, чтобы организационные аспекты можно было трансформировать в соответствии с меняющимися требованиями окружающей действительности и корректировать цели и задачи предприятия.

2. Положения о подразделениях предприятия и должностные инструкции на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

Эффективность управления предприятием, тесное взаимодействие всех подразделений и служб, участвующих в его деятельности, исключение дублирования в работе структурных подразделений обеспечивает разработка нормативных документов, регламентирующих их деятельность, четко определяющих функции, права, обязанности каждого подразделения, а также отдельных исполнителей с учетом специфических особенностей их деятельности. К числу таких документов относятся положения об отделах и службах предприятия и должностные инструкции работникам, согласно которым определяются место, роль в системе управления предприятием, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Самостоятельным можно считать такое структурное подразделение, которое находится в непосредственном подчинении руководителя предприятия, его заместителей. В самостоятельном структурном подразделении могут создаваться внутренние звенья, решающие обособленные задачи, выполняющие отдельные конкретные функции всего подразделения с учетом сложившихся разделения и кооперации труда.

Положение о структурном подразделении предприятия — документ, предназначенный для нормативно-правовой регламентации деятельности каждого структурного подразделения. Положение определяет статус данного подразделения, отражает его место в системе управления, показывает внутреннюю его организацию. На основе положения составляется штатное расписание данного подразделения, организуется повседневная его деятельность, определяется степень ответственности за выполнение возложенных на него задач и функций. Применение положения позволяет более полно и обоснованно оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о его моральном и материальном стимулировании.

При разработке положений о структурных подразделениях необходимо базироваться на результатах предварительного изучения содержания, объема выполняемых функций, специфики данного предприятия, а также опыта организации работы аналогичных подразделений родственных предприятий.

Основой для разработки положений о соответствующих подразделениях служат централизованно разрабатываемые и утверждаемые соответствующими министерствами и ведомствами типовые положения. Они обеспечивают единый подход в определении задач подразделений, их функций, прав и ответственности.

При разработке положений необходимо учитывать особенности организации производства, труда и управления на данном предприятии. Положения должны быть конкретными, составляться по единой методике. Невозможно, да и нет необходимости отражать в разрабатываемых положениях сложившееся разделение и кооперацию труда. Следует закрепить в них, прежде всего, прогрессивные тенденции в организационной структуре предприятия, в распределении функций между подразделениями, предусмотреть более рациональное их выполнение.

В настоящее время сложилась следующая структура положения об отделе:

1. Общие положения.
2. Задачи.
3. Структура.
4. Функции.
5. Права.
6. Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия.
7. Ответственность.

В разделе «Общие положения» указывается точное название подразделения, его место в организационной структуре, степень самостоятельности, в чьем непосредственном подчинении находится данное подразделение, кто непосредственно руководит подразделением. Кроме того, здесь необходимо дать перечень основных правовых, директивных, нормативных и инструктивных материалов, которыми отдел руководствуется в своей деятельности.

Раздел «Задачи» содержит формулировку основных задач подразделения, обеспечивающих эффективный вклад этой деятельности в выполнение задач, стоящих перед предприятием в целом. Особое внимание при этом необходимо обращать на взаимную согласованность формулировок задач для взаимосвязанных подразделений.

В разделе «Структура» излагается характеристика внутренней структуры подразделения. В данном разделе следует показать перечень внутренних звеньев, входящих в него, порядок распределения обязанностей между работниками подразделения.

Раздел «Функции» является основным разделом положения. Он содержит всестороннюю характеристику деятельности данного подразделения. Функции должны быть четко сформулированы на основе глубокого изучения организационной деятельности в целом и необходимости распределения между внутренними звеньями подразделения всего объема работ, возложенных на данное подразделение. Кроме того, указывается степень самостоятельности подразделения в решении тех или иных вопросов.

Раздел «Права» содержит перечень прав, реализуемых руководителем и другими должностными лицами подразделения, необходимых для реализации возложенных на подразделения функций, в соответствии с установленными разделением и кооперацией труда. Следует выделить специальные права подразделения, если оно наделено ими в отличие от других аналогичных подразделений (право самостоятельно распоряжаться определенными средствами и т.д.). Важно при изложении прав подразделения отразить их соответствие действующему законодательству, постановлениям правительства и вышестоящих органов, а также документам, регламентирующим деятельность внутри предприятия.

Не менее важным является раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия». В данном разделе определяются взаимосвязи подразделений в ходе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, взаимные обязательства, отражается характеристика входящей и исходящей документации (плановой, отчетной, аналитической и др.). При разработке раздела указывается, наименование документации, периодичность представления, наименование подразделения, которое представляет данную информацию, а также наименование подразделения, получающего ее.

В разделе «Ответственность» с учетом особенностей работы подразделения отражается характеристика основных позиций, по которым руководитель подразделения несет личную ответственность за выполнение возложенных на подразделение задач, предусматриваемых данным положением, за достоверность документации, подготавливаемой подразделением, за правильность применения тех или иных инструкций, положений и т.п., за рациональную организацию труда исполнителей, за состояние трудовой дисциплины и работу с кадрами.

Должностные инструкции сотрудников предприятия

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Формирование системы должностей зависит от объема, состава, характера функций, выполняемых на данном предприятии, от сложившихся разделения и кооперации труда управленческих работников. Должностные инструкции являются действенным средством управления и выполняют организационную, регламентирующую и регулируемую роль. Они позволяют обеспечить четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками, исключить параллелизм в выполнении определенных трудовых функций, позволяют обеспечить взаимосвязь в работе сотрудников, занимающих различные должности. Кроме того, они позволяют осуществить объективную оценку деятельности сотрудников, служат нормативной основой для применения к ним мер воздействия.

В целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело на предприятиях проводится аттестация руководящих работников, специалистов и служащих. Она должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров, повышению их деловой квалификации и идейно-политического уровня. При аттестации определяются деловые качества работников, делаются выводы о их соответствии занимаемой должности.

Проведению аттестации должна предшествовать подготовительная работа по совершенствованию структуры управления предприятием, уточнению наименований должностей и должностных инструкций работников, составлению характеристик на аттестуемых их непосредственными руководителями.

Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия. При этом от правильного подбора ее состава зависит объективность оценки деятельности аттестуемых. В аттестационные комиссии должны входить высококвалифицированные руководители и специалисты, представители общественных организаций предприятия, а также социологи, психологи.

Аттестационная комиссия должна дать оценку соответствия работника занимаемой должности и внести конкретные рекомендации о присвоении квалификационной категории, установлении размера должностного оклада согласно схемам должностных окладов, а также надбавок и доплат к ним. Кроме того, аттестационной комиссией вносятся рекомендации о присвоении или снижении работникам классов званний, поощрении их за успехи в работе, зачислении в резерв на выдвижение на вышестоящие должности, переводе на другую работу, повышении работникам квалификации и др.

По результатам аттестации руководитель предприятия должен принять соответствующее решение в течение двух месяцев со дня ее проведения.

Важнейшим документом при проведении аттестации является должностная инструкция. Основой для разработки должностных инструкций служат должностные квалификационные характеристики, приведенные в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих и соответствующие Положению о подразделении предприятия. При разработке должностных инструкций необходимо обеспечить единый подход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности их изложения. При этом они должны отражать весь круг должностных обязанностей, полномочий и ответственности работника, иметь четкие и краткие формулировки, быть гибкими и динамичными.

Должностные инструкции содержат:

- 1) общую часть,
- 2) основные задачи и обязанности работника,
- 3) его права,
- 4) ответственность за выполнение возложенных на него обязанностей и неиспользование предоставленных

прав.

В общей части содержатся основные сведения о должности, наименование подразделения, в котором работает сотрудник, занимающий данную должность, нормативные документы, которыми он руководствуется в своей работе, его подчиненность, порядок назначения и освобождения от должности, внутридолжностное квалификационное категорирование (для специалистов).

В разделе задач и обязанностей перечисляются должностные обязанности работника, вытекающие из задач и назначения данного подразделения. Важно, чтобы все функции, возложенные на подразделение, были отражены в должностных обязанностях его работников.

В разделе прав содержится описание полномочий работника, необходимых для выполнения всех предписанных ему действий. Здесь указываются такие права работника, как принятие решений, получение информации, необходимой для работы, требования выполнения определенных действий, право визирования документов, осуществление контроля.

В разделе ответственность формулируются содержание и формы ответственности должностного лица за результаты и последствия своей деятельности, а также за непринятие своевременных надлежащих мер, если они относятся к кругу его обязанностей.

Таким образом, разработка положений об отделах и службах, должностных инструкций исполнителям играет важную роль в регулировании деятельности предприятия, рациональной организации труда работников, обеспечивает взаимосвязанное, последовательное достижение целей, поставленных перед предприятием.

Общие разделы положений о подразделениях

Предприятия и должностных инструкций

Отдельные позиции положений являются общими для деятельности всех структурных подразделений. Во избежание повторения они не отражаются в приводимых ниже положениях, а выведены в данный раздел и являются обязательными для исполнения всеми подразделениями, руководителями, специалистами и служащими.

В разделе «Общие положения» такими позициями являются:

- самостоятельное подразделение возглавляется начальником и подчиняется одному из руководящих работников предприятия. Внутренние звенья (лаборатории, бюро), входящие в состав подразделения, также возглавляются начальниками, которые подчинены руководителям соответствующих отделов. Группы, входящие в бюро, лаборатории, возглавляются специалистами соответствующей квалификации;

- назначение или освобождение от должности специалистов и служащих производится приказом руководителя предприятия по представлению соответствующих руководящих работников предприятия при обязательном согласовании с советом трудового коллектива и общественными организациями предприятия;

- должности руководителей подразделений, специалистов, как правило, могут занимать лица, имеющие соответствующее высшее образование и производственный стаж работы. Должность техников всех специальностей могут занимать лица, имеющие соответствующее среднее специальное образование. Назначаемые лица должны обладать в полном объеме знанием вопросов, которыми им предстоит заниматься, обладать соответствующими деловыми и политическими качествами, уметь быть требовательными к себе и подчиненным, принципиальными и добросовестными; руководители, специалисты и служащие в своей работе руководствуются законодательными актами РФ, опубликованными постановлениями и распоряжениями, а также приказами и распоряжениями, указаниями и правилами соответствующих вышестоящих организаций, стандартами, техническими условиями, ГОСТами и другими документами по качеству, утвержденными Главной инспекцией по качеству продукции; передовыми достижениями науки и техники; приказами и распоряжениями руководителя предприятия или отдела, а также положением об отделе и должностными инструкциями;

- руководители подразделений проводят регулярный инструктаж по применению правил техники безопасности, пожарной безопасности.

В разделе «Структура»:

- структура и штаты подразделений разрабатываются отделами труда и заработной платы на основе типовых структур и схем должностных окладов и утверждаются руководителем предприятия.

В разделе «Функции» общими позициями являются:

- участие в разработке стандартов предприятия;

- разработка и внедрение мероприятий по научной организации труда и управления;

- участие в разработке плана научно-технического развития и совершенствования организации производства по направлениям деятельности подразделения;

- участие в разработке плана социального развития коллектива предприятия по направлениям деятельности предприятия;

- организация повышения квалификации работников подразделения;

- обеспечение производственной эстетики.

В разделе «Права» начальник отдела имеет право:

- участвовать в установленном порядке в приеме и увольнении работников подразделения;

- представлять самостоятельно отдел или лабораторию в вышестоящих организациях по соответствующим вопросам по доверенности руководителя предприятия;

- вести переписку по вопросам деятельности подразделения;

- получать в установленном порядке от других подразделений предприятия необходимую для работы информацию;

- подбирать в установленном порядке и осуществлять расстановку и перемещение работников подразделения по согласованию с руководством предприятия;
- распределять работу между внутренними структурными звеньями подразделения;
- представлять сотрудников подразделения к премированию и другим видам поощрения, а также вносить предложения о привлечении их к дисциплинарной или другой ответственности в пределах правил внутреннего распорядка вносить предложения по изменению структуры и штатов подразделения.

В разделе «Ответственность» начальник отдела несет ответственность за:

- выполнение задач и функций, возложенных на данное подразделение;
- нарушение действующего законодательства;
- достоверность отчетных данных, сведений и других материалов, подготавливаемых в подразделении;
- рациональную расстановку, правильное использование работников подразделения, организацию повышения их деловой квалификации;
- организацию социалистического соревнования и политико-воспитательной работы в подразделении;
- соблюдение правил производственной и трудовой дисциплины в подразделении;
- соблюдение правил техники безопасности и противопожарных мероприятий в подразделении.

3. Совет фирмы (АО), его функции и практическая деятельность

Крупные промышленные предприятия имеют более сложную организационную структуру управления. Это связано с большим масштабом их деятельности, а также с тем, что в своем большинстве они являются акционерными общества (АО).

В мировой и отечественной практике управления акционерными компаниями присутствует, как правило, своеобразный надстроечный орган управления (надстройка над исполнительными органами — президентом, вице-президентом) — совет фирмы (наблюдательный совет, совет директоров). Уже во время поиска вкладчиков первейшим делом является создание такого совета директоров.

Считается, что важны все четыре составляющих успеха бизнеса:

- хороший состав управленцев;
- хороший план дела;
- хорошие вкладчики;
- хороший совет директоров.

Функции такого совета:

А. Соблюдение интересов вкладчиков:

- работать на благо вкладчиков и контролировать для них программы компании;
- способствовать решительным действиям компании и ориентироваться на их одобрение вкладчиками;

доводить до акционеров результаты финансовых ревизий и основных докладов.

Б. Финансовое управление и контроль:

- рассматривать и принимать финансовые программы;
- устанавливать и объявлять дивиденды;
- устанавливать и контролировать политику по акциям;
- одобрять бюджет на год;
- предоставлять на выбор акционерам независимых ревизоров по рекомендации президента.

В. Общие направления и планы:

- проверять исполнительскую дисциплину;
- определять общую политику компании;
- влиять на содержание и качество долгосрочного плана;
- представлять необходимые вопросы по приобретениям и реорганизации на одобрение акционеров.

Г. Организация работы с кадрами:

- следить за изменениями в оргструктуре;
- избирать председателя совета и других руководителей;
- утверждать разделение обязанностей между председателем и президентом;
- рассматривать работу президента;
- одобрять рекомендации президента по назначениям, поощрениям и отстранениям менеджеров, непосредственно подчиненных президенту;

устанавливать оплату председателю и президенту.

Д. Оперативный контроль:

- одобрять действующий бюджет и рассматривать прогнозы по его выполнению на каждом заседании;

определять необходимый объем информации, представляемый Совету президентом;

вырабатывать рекомендации по активизации деятельности АО.

Е. Разное:

- определять политику окладов, пенсий, премий;
- следить за моральным климатом;
- назначать комитеты по отдельным вопросам.

Заседание совета собирается ежемесячно в первый год, дважды в квартал во второй год существования фирмы и далее ежеквартально.

Перечень рекомендаций членам Совета:

никогда не работайте без бизнес-плана, годового бюджета и прогнозов;
не лезьте слишком далеко "на кухню", но и не уходите далеко от нее;
встречайтесь по графику со стандартной повесткой дня;
помогайте президенту.

Советы президенту:

никогда не начинайте год, не имея бюджета;
установите зону контроля для эффективного управления;
установите систему открытых связей с Советом;
не перенаправляйте работу наверх;
передавайте работу вниз;
не управляйте АО "в прогулке по нему";
учитесь быть сильным и волевым;
учитесь общаться на простом языке;
знайте, как надо вести документацию;
знайте, как выполняются Ваши указания, как фильтруется Ваша почта, как составляется порядок

дня.

Роль долгосрочного плана, бюджета и прогноза в работе Совета

Долгосрочный план на 3—5 лет принимается, по крайней мере, за три месяца до начала периода.

Рекомендуемое содержание:

доклад по развитию относительно предыдущего плана;
анализ ситуации (обзор усилий, недостатков, достижений);
обеспечивающие программы, проекты доходов и прибылей;
основные проблемы — экономические, технологические, политические.

Бюджет — ежегодный контракт между президентом и Советом. Он включает:

доходы и расходы (помесячно);
поток денег через кассу (ежемесячно);
ежеквартальный балансовый отчет;
расходы на основные фонды (ежемесячно);
изменение цен (ежеквартально).

Прогноз готовится специальным менеджером на месяц по реальному выполнению бюджета. Он начинается с прогноза сбыта. Обычно составляется на следующие четыре квартала:

по продажам;
годовому доходу;
прибыли;
расходам.

Ритм менеджмента

Долгосрочный план, бюджет, прогноз, а также общий деловой календарь обеспечивают согласованную работу менеджера — сотрудничество между Советом и президентом определяет большинство из функций менеджера на уровнях ниже президентского.

Типовая повестка заседания Совета:

обзор накопившегося;
бизнес на основе накопившегося опыта;
одобрение финансового доклада;
доклад президента;
разное.

Доклад президента содержит:

текущие прогнозы;
разделы (инженерное дело, финансы, рыночное дело, сделки (производство));
доклад центра прибылей;
доклад по корректировке основных целей.

Ограничения прерогатив президента:

бюджет представляется Совету ежеквартально;
президент разрешает расходы на основные фонды (к примеру, в сумме 20 тыс. долларов, если они есть в бюджете), остальное решается в Совете;

до 3 тыс. долл. (пример), если их нет в бюджете;

Совет одобряет все главные назначения и оплаты по ним;

Совет одобряет все биржевые операции и расходы на них.

Индикаторы неблагополучия в работе президента и АО (для Совета):

президент допускает отсутствие прогноза;

пониженный уровень активности, постоянно негативное отношение, плохое ведение внутренних дел;

изменения в таких документах, как долгосрочный план, квартальный отчет, годовой бюджет; возрастание добавок к жалованию и премий без согласования с Советом и малооправданных работой;

существенные изменения в структуре менеджмента, особенно в пользу сферы контроля президента;

тенденции президента "заморозить" Совет техническим языком;

тенденции президента перекладывать ответственность на Совет;

попытки подчиненных президента доставить информацию на Совет в его обход.

Минимум информации для президента:

план-график работ;

финансовая отчетность;

долгосрочный план;

штатное расписание;

годовой бюджет;

информация о проектах;

последний прогноз;

последняя финансовая отчетность;

штатное расписание;

информация о проектах.

Лекция 2 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Реакция предприятия сервиса на изменчивость внешней среды и предпочтительная структура управления.
2. Основные виды и области применения АСУ на предприятии сервисного обслуживания в транспортной сфере.
3. Основные заповеди делового человека (отечественный и зарубежный опыт) на предприятиях сервиса

1. Реакция предприятия сервиса на изменчивость внешней среды и предпочтительная структура управления

Применение той или иной организационной структуры управления определяется целым рядом факторов:

- цели фирмы;
- стили ее организационного поведения;
- основные задачи и методы деятельности;
- исторически сложившиеся традиции в фирме;
- национальные особенности общества;
- персональные аспекты;
- характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и т. д.

Наиболее определяющими факторами является характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и специфика ее деятельности (завод, НИИ, торговая организация и т. д.)

Реакция - это качество и типы поведения, обусловленные потенциалом фирмы. Реакции на изменчивость внешней среды различны, но обобщенно можно представить их в четырех типах, что, конечно, определяется характером действий и психологией общего руководства фирмы:

- производственная;
- конкурентная;
- инновационная;
- предпринимательская.

Сравнение характера управления при этих типах реакций приведены в таблице 5

Таблица 5 Характеристики основных реакций фирмы

Типы реакций Характеристики	Производственная	Конкурентная	Инновационная	Предпринимательская
Характерные черты управления	Минимально необходимое общее руководство. Распределение конкретных обязанностей.	Балансировка маркетинга и производства Гибкие роли в управлении. Долгосрочное	Нововведение в управлении. Система управления по проектам. Быстрые реакции	Прогнозирование изменений. Стратегический портфель заказов. Стратегическое планирование потенциала. Своевременная реакция на

Типы реакций Характеристики	Производственная	Конкурентная	Инновационная	Предпринимательская
	Финансовый контроль. Основное внимание производству	планирование	на изменения	изменения
Цели фирмы	Минимум затрат	Обеспечение оптимальной прибыли	Обеспечение краткосрочного потенциала	Обеспечение долгосрочного потенциала
Цели НИОКР	Снижение себестоимости. Повышение надежности	Улучшение товарного вида. Модернизация продукции	Разработка новой продукции	Создание новых технологий для новой продукции
Поведение в конкуренции	Реакция на ценовую конкуренцию	Агрессивная стратегия сбыта	Стратегия расширения рынков и внедрение новой продукции	Разработка новых концепций маркетинга. Поиск новых рынков для новых товаров
Системы премирования	За снижение себестоимости	За повышение рентабельности	За новаторство	За предпринимательность
Типы реакций Характеристики	Производственная	Конкурентная	Инновационная	Предпринимательская
Типичный индекс нестабильности	1-2	2-3	3-4	4-5
Рекомендуемая структура управления	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная	Множественная

Из таблицы мы видим, что для каждого типа реакции имеется предпочтительная организационная структура управления. Однако следует учесть, что такая классификация реакций достаточно груба, а организационные структуры управления каждой фирмы должны учитывать ее конкретные особенности.

Для выбора предпочтительной организационной структуры управления диверсифицированной фирмой разработан специальный алгоритм.

Алгоритм определения предпочтительной организационной структуры управления диверсифицированной фирмой

Наиболее типичной ситуацией бизнеса в настоящее время является диверсифицированная компания (компания с несколькими или многими стратегическими зонами хозяйствования, СЗХ). В связи с тем, что каждая СЗХ может находиться в уникальных условиях изменчивости внешней среды (т.е. бизнес в СЗХ определяется разными индексами нестабильности), возникает проблема определения предпочтительной структуры управления такой диверсифицированной компанией. Для ее определения используется средневзвешенная величина индекса нестабильности для бизнеса фирмы. В качестве весов выступают произведения удельного веса СЗХ в общем объеме прибыли фирмы на показатель интенсивности конкуренции в СЗХ (например, в баллах от 0 до 10; 0 - соответствует отсутствию конкуренции, а 10 - ее максимальной жесткости). Для расчета средневзвешенного значения индекса нестабильности фирмы составляется вспомогательная таблица.

2. Основные виды и области применения АСУ на предприятии сервисного обслуживания в транспортной сфере

Применение АСУП обеспечивает оптимальные решения в многовариантных ситуациях сложной производственной обстановки, быструю и экономичную информацию и ее движение и представление.

АСУ подразделяется:

- на организационно-экономические;
- машинного проектирования (САПР и АСТПП);
- управление технологическими процессами (АСУТП) и др.

Организационно-экономические АСУП могут быть:

- информационно-справочными;
- информационно-советующими;
- управляющими (в том числе и самообучающимися).

Обычно АСУП состоит из функциональных подсистем управления:

- трудовыми ресурсами;
- конструкторской и технологической подготовкой производства;
- технико-экономическим планированием;
- бухгалтерским и статистическим учетом;
- материально-техническим снабжением;
- оперативным планированием производства;
- вспомогательным производством;
- качеством продукции;
- финансами;
- сбытом;
- нормативным хозяйством и т. д.

В настоящее время трудно назвать структурное подразделение, где бы ни применялась (или не планировалась бы к применению) АСУП.

Использование АСУП в корне меняет организацию управления производством. Практически требуется перестройка всего управления и документо-оборота предприятия. Достаточно отметить, что на среднем предприятии приборостроения используется около двух тысяч наименований документов с годовой тиражностью до 3 млн. бланков.

Только из цеха основного производства в подразделения управления предприятием поступает 17 потоков информации:

- в бухгалтерию - 9;
- в ПЭО - 3;
- в ООТиЗ - 3;
- в ОТК - 1.

Организационно на предприятии АСУП реализуется отделом АСУП (ОАСУП) и ИВЦ (информационно-вычислительным центром).

Отдел АСУП занимается разработкой и внедрением систем АСУП, а также руководит созданием локальных и общей компьютерных систем.

ИВЦ решает задачи оперативного обслуживания АСУП.

В связи с этим происходит перераспределение обязанностей подразделений управления.

Реализация АСУП и особенно ее предельного варианта в гибких интегрированных производствах (ГИП) требует соответствующей организационной структуры управления. Увеличение гибкости ведет к отказу от традиционного иерархического управления, решающего возникающие вопросы последовательно.

При параллельном выполнении различных этапов управления, свойственном АСУП и особенно ГИП, централизованная система управления практически уничтожает гибкость.

Сама параллельность требует широкого развития горизонтальных связей, то есть перехода к матричным структурам управления.

При ограниченности времени на выработку решения в условиях неопределенности внутренней и внешней среды производства подготовка управленческого решения начинается на самом низком уровне. Передача решения на более высокий уровень должна происходить лишь в случае изменения параметров процесса, за которые этот уровень ответственен.

Матричная структура связей ослабляет строго функциональную систему управления, требует более широкой инициативы персонала. Основными методами управления становятся коллективное и децентрализованное принятие решения на основе обмена директивной и проблемно-ориентированной информацией через банки данных общего пользования.

3. Основные заповеди делового человека (отечественный и зарубежный опыт) на предприятиях сервиса

1. Относись с уважением к власти, ибо во всем должен быть порядок. Власть – необходимое условие порядка в обществе.

2. Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия.

3. Не разделяй слово и дело, ибо эффективность делового общения определяется прежде всего тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова и они вызвали адекватную реакцию.

4. Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых – необходимое условие для творческой и эффективной работы. Отдых и восстановление сил защищают мозг от эмоциональной и умственной перегрузки.

5. Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируются на прошлом, во всех областях человеческой жизни существует преемственность.

6. Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека, ибо осознание ценности человеческой жизни, человеческой личности играет исключительно важную роль во всех сферах

отношений между людьми – во взаимоотношениях в семье, в компании, в отношениях с сослуживцами и мира в душе.

7. Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. История показывает, что лучшее время в развитии общества связано с крепкой семьей.

8. Правильно рассчитывай свои средства, ибо двумя основными отличительными чертами процветающего бизнесмена являются: оптимальное использование средств и ресурсов; мудрое руководство людьми.

9. Будь честен и правдив, ибо хорошая репутация – это не только недопустимость лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

10. Уважай право частной собственности, ибо система свободного предпринимательства приносит выгоду только тому, кто отдает ей все свои силы. Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы и удовлетворение, и материальную выгоду.

Советы по формированию системы и реализации заданной цели в рамках организации:

1. Формировать систему необходимо под конкретный замысел (цель), имеющийся у лидера.
2. Важнейшим элементом системы является аппарат управления и регулирования потоков информации.

3. Каждый из элементов системы (отделов организации) представлен людьми, и все многообразие отношений в системе определяется взаимодействиями отдельных людей.

4. Все люди разные, и ни один человек не лучше другого. Вопрос состоит в том, насколько эффективно человеку удастся использовать свой потенциал, а лидеру – создать оптимальные условия для реализации задатков неповторимого своеобразия черт каждого человека.

5. Для человека легче подобрать соответствующее место в системе, чем пытаться изменить его личностные особенности путем давления или насилия.

6. Когда соответствующее место в системе для человека найдено, следует регулировать взаимоотношения как по горизонтали (между сотрудниками), так и по вертикали (начальник – подчиненный). Система поощрений и наказаний – единственная система регулирования в руках лидера.

7. Для каждого человека нужно подобрать индивидуальный способ поощрения и наказания в соответствии с его индивидуальными психологическими характеристиками.

8. Прежде чем браться за реализацию индивидуального подхода в управлении, лидеру следует изучить собственные личностные особенности.

9. Гибкость, лабильность, способность критически относиться к чужим и собственным стереотипам, способность развиваться, "переключаясь" и изменяясь, – основа профессионального успеха, психического и физического здоровья.

Лекция 3 (2 часа)

Вопросы лекции:

1. Управление конфликтами на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Понятие и виды контроля на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
3. Процесс контроля и выбор варианта форм контроля на предприятиях сервиса.

1. Управление конфликтами на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

Управление конфликтными ситуациями в организации — это процесс взаимодействия с сотрудниками, цель которого заключается в устранении причин конфликта и изменении поведения сторон в соответствии с принятыми нормами. Алгоритм управления конфликтами в организации представлен следующими этапами.

Организация – это объединение людей для совместной деятельности. Организации отличаются друг от друга по роду деятельности их членов, уровню сплочённости, количественному составу. Первым предпринял попытку классифицировать организации социолог Здравомыслов А.Г. и разделил их на пять видов: экономические; образовательные и медицинские; государственные учреждения и правовые структуры; информационные; общественные объединения различного типа.

Внутренние отношения в организациях зависят от специфики их деятельности.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Основные типы конфликтов в организациях: организационные, производственные, трудовые, инновационные.

Организационный конфликт – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями разных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Инновационные конфликты – это противоречия между сторонниками и противниками нововведения. Инновации – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового продукта, технологии, организационной формы управления и др.

Объективный – конфликт, возникающий в силу обстоятельств вне воли и желания его участников.

Субъективный – когда объектом столкновения становится конкретная материальная или духовная ценность (з/плата, вакансия), обладать которой стремятся конфликтующие стороны (работники организации).

По непосредственным причинам возникновения конфликты бывают:

- организационные – происходящие в пределах определённой организации в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка;
- эмоциональные – связанные с личным восприятием происходящего вокруг, с реакцией на поведение других людей и т.п.;
- социально-трудовые – вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

По формам и степени столкновения конфликты бывают: открытые (спор, ссора), скрытые (исподтишка), стихийные, то есть спонтанно возникшие, преднамеренные или просто спровоцированные. Такие конфликты могут быть либо неизбежными, либо вынужденными, а иногда и ничем неоправданными, то есть лишёнными всякой целесообразности.

По коммуникативной направленности конфликты различают:

- горизонтальные, то есть в которых участвуют люди не находящиеся друг у друга в подчинении;
- вертикальные, когда участники связаны теми или иными видами подчинения;
- смешанные, то есть представляющие отношение подчинения и неподчинения.

По масштабам и продолжительности конфликты различают:

- локальные, когда вовлечена часть персонала предприятия;
- общие, то есть в противоборство втянуты все (или большинство).

Обычно такие конфликты бывают затяжные, так как возникают из-за недостатков в организации (оплата, условия труда и т.п.).

По составу конфликтующих сторон конфликты различают:

- внутриличностный, т.е. внутренняя борьба с самим собой;
- межличностный, т.е. расхождение личных целей сотрудников;
- внутригрупповой – между соперничающими сотрудниками внутри группы или между руководителями групп по вопросу "Кто важнее в отделе или на предприятии?"
- межгрупповой – конфликт между совладельцами предприятий.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяют на:

- антагонистические, т.е. сопровождающиеся непримиримостью сторон;
- компромиссные – допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближение взглядов, целей.

Конфликты различают также по функциональной значимости, т.е. по восприятию результатов.

Все организации в своём развитии проходят через серию внутренних конфликтов, т.к. они не могут существовать без внутренней напряжённости и столкновений.

И, по мнению Здравомыслова А.Г. в каждой организации можно выделить, по крайней мере, три конфликта:

- а) между управляющими и управляемыми;
- б) адаптационные, когда новичок не осведомлён о правилах, существующих в данной организации;
- в) связанные с разработкой различных стратегий поведения организации для эффективности её деятельности.

Предпосылки возникновения конфликта бывают разные:

- невыполнение руководством своих обещаний;
- стечение неблагоприятных для деятельности предприятия обстоятельств;
- недовольство работников оплатой труда, содержанием и престижностью работы;
- эмоциональные всплески;
- подстрекательство неформальных лидеров и т.д.

При классификации конфликтов мы выяснили, что по непосредственным причинам возникновения конфликты различают: организационные, эмоциональные и социально- трудовые, т.е. три возможных источника конфликта: объективная ситуация, личность и общение.

К организационной причине относят ослабление функциональной взаимозависимости членов организации, которое возникает там, где не учтены задачи и функции сотрудников, где отсутствуют перспективы роста, где недостаточно продуманы оценки труда, где информация, важная для работы, поступает несвоевременно.

Эмоциональные конфликты возникают чаще всего в результате личного восприятия происходящего в коллективе. Личностные причины конфликтов нередко коренятся в предрасположенности человека к конфликтам, которая имеет либо ситуативные предпосылки, либо характерологические.

Ситуативные предпосылки – психологические состояния человека, в которых он наиболее склонен к конфликтному реагированию (повышенная возбудимость, чувство неуверенности и т.п.).

Характерологические предпосылки – черты характера, которые предрасполагают к столкновению с окружающими, вызывают чувство антипатии, противодействия (нетерпимость к недостаткам других, импульсивность, склонность к агрессии, эгоизм, корыстолюбие и т.п.).

С первого взгляда может показаться, что эмоциональные конфликты не имеют прямой связи с работой, исполнением служебных обязанностей, но это не так. В жизни любые психологические возмущения влияют на персонал, отражаются на деловых взаимоотношениях, ведут к недопониманию, взаимным обидам, стрессам, конфликтам и, в результате снижается эффективность работы предприятия.

Социально-трудовые конфликты возникают в результате несовпадения интересов отдельных лиц или социальных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания труда и его оплаты).

Сегодня основными причинами трудовых конфликтов являются:

- задержка выплаты заработной платы;
- отсутствие индексации заработной платы в связи с нарастающей инфляцией;
- неудовлетворённость размером оплаты труда;
- взаимные неплатежи между предприятиями производителями и потребителями;
- нарушения, связанные с реализацией трудового законодательства;
- систематические задержки бюджетных ассигнований;
- ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма;
- недостатки информатизационной связи между работниками и руководителями отдельных структурных подразделений.

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить её и осуществить направляющие действия по её разрешению.

Управление конфликтом содержит следующие этапы:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

Профилактика конфликтов – осуществление руководством организации предупредительных мер по предотвращению деструктивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений.

К методам профилактики конфликтов в организации относят:

- выдвигание интегрирующих целей между администрацией и персоналом, т.е. проводниками целей, которые ставит аппарат управления перед организацией должны быть руководители подразделений, но в тоже время эти цели должны способствовать целям персонала;

- чёткое определение видов связи в организационной структуре управления, т.е. установление состава звеньев и подчинённости между ними, формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями (организационная структура с чётким распределением обязанностей);

- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей, т.е. контроль над разработкой регламентирующих документов, в которых определены ответственность и права сотрудников для выполнения ими их служебных обязанностей;

- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений, т.е. формирование на основе личностных особенностей участников (в состав группы обязательно должны входить люди, выполняющие такие профессионально-психологические роли, как: "генератор идей", организатор работы, исполнитель, опытный сотрудник), достижение согласия между участниками группы по вопросам организации труда;

- выполнение правил делегирования полномочий (передачи части служебных обязанностей) и ответственности между иерархическими уровнями управления, т.е. определение степени участия и ответственности сотрудника в процессе принятия решения;

- использование различных форм поощрения (премии, специальные льготы, продажа акций сотрудникам).

Если конфликт не удалось предотвратить или разрешить на ранней стадии развития, то нужно уметь им управлять.

Управление конфликтом – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.

Выделяют два основных типа разрешения конфликта в организациях: авторитарный и партнёрский.

Авторитарный тип – разрешение конфликта путём применения властных полномочий.

При этом типе используются следующие методы:

- 1) убеждение и внушение;
- 2) попытка согласовать непримиримые интересы;
- 3) метод "игры", т.е. например, когда одна из сторон пытается привлечь на свою сторону руководство организации, а другая – профсоюз.

Преимущество данного метода, по мнению руководителя, – экономия времени. Но конфликт не разрешается, а только задавливается, поэтому возможен его возврат.

Партнёрский тип – разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Этот тип считается более удачным, т.к. позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить интересы сторон. Здесь возможен компромисс, взаимный поиск решений, восприятие аргументов противной стороны, взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами.

Также существуют такие методы разрешения конфликтов в организациях:

- метод "ухода" от конфликта – игнорирование или отрицание наличия конфликта;
- "приспособление" к интересам противоположной стороны;
- компромисс, т.е. стороны конфликта идут на взаимные уступки;
- сотрудничество, т.е. сближение точек зрения и интересов для получения обоюдных выгод.

Важным условием успешного разрешения конфликтов является правовое обеспечение, которое основывается на различных правовых (законодательных) актах (от Конституции РФ до отдельных приказов и распоряжений руководства организации).

При разрешении конфликта важно также не допускать экстремальных ситуаций.

Организации очень важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, т.к. чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противостояние сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

2. Понятие и виды контроля на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

Одна из основных функций менеджмента – контрольная.

Контроль – это управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации.

Контроль является последней из основных функций менеджмента, после планирования, организации и мотивации.

Существует три этапа контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, коррекция.

Контроль на предприятии должен быть направлен на выявление, предупреждение отклонений и недостатков, а также на их оперативное устранение.

Главными инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности предприятия, учет и анализ. В общем, процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов.

Любое принятое управленческое решение, прежде всего, расчленяется на отдельные фрагменты, которые определяют содержание заданий конкретным подчиненным и структурным подразделениям предприятия. Затем следует очень ответственный этап в деятельности менеджера – доведение задания до подчиненных, или инструктирование. На этом этапе деятельности менеджер должен ответить на ряд вопросов: Кто? Что? Почему? Когда? Как и каким образом? Где?

Исполнение управленческого решения определяется успехом деятельности менеджера по доведению заданий подчиненным. У работника должен быть сформирован образ будущей исполнительской деятельности (ОИД). Этот образ обладает такими чертами, как полнота, точность, прочность, гибкость и индивидуальность применительно к конкретным действиям конкретного работника.

Деятельность менеджера ориентирована:

- на анализ процесса работы подчиненных над выполнением поручений и заданий (контроль процесса деятельности)

- на контроль полученных результатов деятельности подчиненных.

Перед контролем ставятся следующие цели:

- своевременно и полно вскрыть промахи, ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;
- наметить пути устранения недостатков и посредством инструктирования, показа, личного примера и обучения работников оказать им реальную практическую помощь;
- обобщить и распространить передовой опыт работы, показать возможность прогрессивных методов для совершенствования деятельности и системы управления.

В управленческой деятельности контроль выполняет ряд задач:

- диагностика состояния дел на предприятии;
- обратная связь с работниками;
- информирование работников;
- ориентирование деятельности;
- побуждение или мотивация;
- организация деятельности подчиненных;
- изучение и распространение передового опыта.

Любая процедура контроля состоит из трех этапов; выработка стандартов и критериев; сопоставление с ними реальных результатов; принятие необходимых корректирующих действий.

Этапы контроля.

Менеджер должен уметь реализовать на каждом этапе комплекс различных мер.

1 этап контроля - Выработка или установление стандартов и критериев показывающий, насколько близки функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели вырастают из процесса планирования. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, характеризуются наличием временных рамок и конкретного критерия, по отношению, к которому можно оценить степень выполнения работы. Для первого этапа важно определить показатель результативности, точно определяющий то, что должно быть получено, чтобы поставленная цель считалась достигнутой.

2 этап контроля - Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Необходимо определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Деятельность, осуществляемая на это этапе контроля, является наиболее значимой.

Первой стадией этого этапа является определение масштаба допустимых отклонений и принцип исключения.

Второй стадией этого этапа является измерение результатов - самый трудный и дорогостоящий элемент контроля, позволяющий установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты.

Третьей стадией этого этапа является передача и распространение информации, которые играют ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты.

Четвертой заключительной, стадией этого этапа является оценка информации о результатах. Именно менеджер определяет степень нужности и важности полученной информации.

3 этап контроля - Принятие необходимых корректирующих действий. Вступает в силу после того, как менеджер вынесет оценку создавшейся ситуации. На этом этапе менеджер выбирает одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарты.

Существуют определенные требования к организации и проведению контроля. Следует учитывать ряд факторов и дать ответы на следующие вопросы:

- понимают ли сотрудники цели организации?
- спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?
- представляет ли действующая система контроля менеджерам такую информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Технология и правила контроля.

В практике управления существует так называемая технология контроля, которая состоит из 5 групп:

1-я группа представляет собой процесс выбора концепции и включает систему, процесс или частные проверки; определение предмета и цели контроля; определение контролирующего органа.

2-я группа представляет собой процесс определения норм контроля и содержит этические, правовые, производственные и другие нормы.

3-я группа представляет собой процесс определения объема и области контроля, который может быть полным, сплошным, эпизодическим, выборочным, финансовым и т. п.

4-я группа объединяет в себе методы или виды контроля.

5-я группа представляет процесс определения цели контроля, в которых входят: целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля.

Немецкий специалист по менеджменту Г. Шредер выявил следующие негативные проявления контроля:

- тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, но при этом человек начинает задумываться над своими автоматическими протекающими действиями и теряет уверенность в себе;

- контроль является признаком разницы в статусе. Он идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке.

- контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;

- так как контроль узаконен, никто не может от него защититься;

- контроль зачастую субъективно воспринимается как придиризм, хотя руководитель об этом не думает.

Г. Шредер также разработал правила, или рекомендации, которых необходимо придерживаться при проведении контроля, для того чтобы уменьшить его возможные негативные проявления:

- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;

- сотрудник должен знать, что именно контролируется;

- контролировать следует открыто;

- осуществлять контроль надо за результатом, а не за действиями;

- при организации контроля следует ограничиваться существенными моментами;

- осуществляя контроль, необходимо придерживаться товарищеского тона при общении;

- при доведении рабочих указаний особое внимание следует уделять изложению признаков контроля.

- надо постоянно иметь в виду целевую установку контроля, не позволять ему превратиться в самостоятельную функцию;

- контроль должен соответствовать характеру контролируемого процесса;

- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель;

- следует делегировать ответственность.

Метод контроля «Управленческая пятерня». В деятельности менеджера большое значение имеет совершенствование стиля и метода управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикуляции используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных. В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом.

Виды контроля.

В управленческой практике различают несколько видов контроля.

Общий - контроль управляемой системы в целом.

Функциональный - контроль отдельной функции или отдельного подразделения, отдельного участка.

Предварительный - контроль на начальной стадии выполнения задания. Данный вид контроля осуществляется менеджером преимущественно на стадии создания компании или на стадии начала каких-либо работ.

На стадии формирования и организации фирмы в функции менеджера входит контроль над разработкой нормативных документов, формулировкой прав и обязанностей сотрудников, а также за подготовкой и изданием документов внутреннего действия на фирме.

При осуществлении предварительного контроля менеджер должен обязательно учитывать наличие материальных, человеческих и финансовых ресурсов. В области материальных ресурсов осуществляется контроль за качеством сырья и состоянием основных средств.

На стадии предварительного контроля, возможно, выявить отклонения от стандартов и норм в различные моменты. Предварительный контроль имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический - контроль, включающий такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т. п. Эти категории указывают на то, что на предприятии что-то не в порядке.

Терапевтический - контроль, позволяющий не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

Текущий контроль - своевременный, полный и точный учет различного рода отклонений и изменений в ходе работы позволяет оперативно корректировать и регулировать такие отклонения, направляя протекание процесса работы в соответствии с разработанным планом и используя внешние ресурсы для внутреннего применения.

Другое название текущего вида контроля - оперативный. Оно показывает одно из его основных преимуществ - оперативность.

Промежуточный - контроль в середине выполнения задачи или работы.

Заключительный, или финальный, - контроль, осуществляемый по окончании выполнения задания или работ.

Цель заключительного контроля - предотвращение ошибок в будущем.

Плановый - контроль, осуществляемый в плановом порядке.

Внезапный - контроль, осуществляемый при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия.

Внутренний контроль - система мер, обеспечивающая нормальную работу предприятия.

Внешний - контроль, осуществляемый специалистами со стороны или сторонними организациями.

Общие требования к эффективно поставленному контролю.

В эффективность контроля входит:

- выполнение обязательств
- предотвращение недостатков
- затраты на контроль.

Основные цели:

- уменьшение расходов
- сокращение расходов на контроль
- сокращение затрат на персонал и технику контроля.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен:

- иметь стратегическую направленность, т. е. быть целеустремленным;
- ориентироваться на результаты;
- соответствовать характеру деятельности предприятия;
- быть своевременным, гибким, экономичным, полным, систематичным, упреждающим,

объективным, компетентным, деловым, доброжелательным.

Обязательным элементом любого эффективного контроля является относительная и достаточная его простота.

Контроль будет эффективным, если менеджер учтет ряд условий:

1) - менеджеру важно самому сформулировать правильное отношение к контролю, понимая его сущность с позиции конструктивной работы по устранению выявленных недостатков.

2) - необходимо постоянно думать о создании благоприятных предпосылок для контроля при реализации других функций управления.

3) - контроль эффективен, если существует продуманная система контрольной деятельности всех руководителей предприятия.

4) - менеджеру важно правильно выбрать объекты, «точки» приложения контроля и применить эффективные методы и приемы его осуществления.

5) - контроль работы подчиненных должен сочетаться у менеджера с самоконтролем эффективности собственной деятельности.

Итоговая документация по контролю.

Менеджер должен уметь грамотно оформлять итоговую документацию по контролю. Нужно знать критерии оценки выполнения задания. Если такие критерии представляют собой количественные или качественные показатели, то оценить работу не так уж и сложно.

При осуществлении предварительного контроля менеджер должен обязательно учитывать наличие материальных, человеческих и финансовых ресурсов. В области материальных ресурсов осуществляется контроль за качеством сырья и состоянием основных средств. В области человеческих ресурсов контроль достигается путем анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач предприятия.

3. Процесс контроля и выбор варианта форм контроля на предприятиях сервиса

Процесс контроля и выбор варианта форм контроля

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля "Controlling" или частные проверки);

2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления),

3. Планирование проверки:

а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);

б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);

в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);

г) методы контроля;

д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);

е) сроки и продолжительность проверок;

ж) последовательность, методики и допуски проверок.

4. Определение значений действительных и предписанных.
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
6. Выработка решения, определение его веса.
7. Документирование решения.
8. Метапроверка (проверка проверки).
9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы (рис. 39).



Рис. 21. Основные составляющие критерия для решения о контроле

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Все типы контроля сведены в табл.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Таблица 6 Типы контрольных систем и их содержание

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций Возврат инвестиций Трансфертные цены	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Социальная ответственность Результаты

Трансфертные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости. Поэтому имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам. Это очень важно для главного офиса компании со многими отделениями.

Рыночный контроль - основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценки деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе), очень трудно оценить индивидуальную отдачу.

Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников, при этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано, и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

Бюджеты - это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация - очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием.

Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае дороже рыночного.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, организация должна найти другие формы контроля. Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений.

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

Контрольные вопросы и задания:

Перечень типовых вопросов для устного опроса

1. Типовые организационные структуры управления предприятием сервиса.
2. Положения о подразделениях предприятия и должностные инструкции на предприятиях сервиса.
3. Совет фирмы (АО), его функции и практическая деятельность.
4. Реакция предприятия сервиса на изменчивость внешней среды и предпочтительная структура управления.
5. Основные виды и области применения АСУ на предприятии сервиса.
6. Основные заповеди делового человека (отечественный и зарубежный опыт) на предприятиях сервиса.

Примерные темы сообщений

1. Управление конфликтами на предприятиях сервиса. Понятие и виды контроля на предприятиях сервиса.
2. Процесс контроля и выбор варианта форм контроля на предприятиях сервиса. Методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
3. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
4. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
5. Теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
6. Основы организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
7. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.

8. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и методы определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

9. Механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия.

10. Методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте.

11. Механизм организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

12. Методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

13. Алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

14. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

15. Механизм организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

16. Методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

17. Методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.

Типовые ситуационные задания для решения на практических занятиях

Каждая рабочая группа готовит презентацию своего решения проблемы и в ходе общей дискуссии обосновывает необходимость его реализации:

Предложите методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с учетом обоснования выбора видов и областей применения АСУ на конкретном предприятии сервиса.

Заключение

Занятия по данному учебному курсу организуются на общеметодических принципах в виде лекций, семинаров (практических занятий) и самостоятельной работы. Одним из важнейших видов занятий, составляющих основу общетеоретической и методологической подготовки студентов, являются **лекции**.

Цель лекций - дать стройную систему научных знаний по дисциплине и должны читаться на высоком теоретическом и научно-методическом уровне, носить проблемный характер. В ходе лекций должна стимулироваться активная познавательная деятельность студентов, материал должен увязываться с проблемами будущей профессиональной деятельности выпускников университета.

Лекция – основная форма систематического, последовательного устного изложения учебного материала. Чтение лекций, как правило, осуществляется наиболее профессионально подготовленными преподавателями университета. Основными задачами лекций являются:

- ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой изучаемой дисциплины, ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;
- краткое, но, по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;
- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем.

Лекции мотивируют обучающегося на самостоятельный поиск и изучение научной и специальной литературы и других источников по темам дисциплины, ориентируют на выявление, формулирование и исследование наиболее актуальных вопросов и проблем экономики и социологии труда.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего сокращения при записи текста лекции и, в целом, стремиться освоить быструю манеру письма.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений. Применение такой системы поможет значительно ускорить процесс записи лекции. Конспект лекции предпочтительно писать в одной тетради, а не на отдельных листках, которые потом могут затеряться.

Также для записи текста лекции можно воспользоваться ноутбуком, или планшетом. Рекомендуется в конспекте лекций оставлять свободные места, или поля, например, для того, чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрику материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающимся в процессе самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям (семинарам), выполнении домашних заданий, при подготовке к сдаче зачета.

Список литературы

а) основная литература:

1 Коршунов, В. В. **Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов** / В. В. Коршунов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11583-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449889> (дата обращения: 12.05.2021).

2 Мокий, М. С. **Экономика фирмы : учебник и практикум для вузов** / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский ; под редакцией М. С. Мокия. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12884-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448497> (дата обращения: 12.05.2021).

3 Поляков, Н. А. **Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов** / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450564> (дата обращения: 12.05.2021).

4 Трофимова, Л. А. **Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов** / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449764> (дата обращения: 12.05.2021).

5 Фомичев, В. И. **Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов** / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/447092> (дата обращения: 12.05.2021).

6 **Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов** / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05066-0. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450347> (дата обращения: 12.05.2021).

б) дополнительная литература:

7 Жильцов, Е. Н. **Экономика и управление социальной сферой** [Электронный ресурс]: учебник / Е.Н. Жильцов, Е.В. Егоров; под ред. Е.Н. Жильцова, Е.В. Егорова. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2015. — 496 с. — ISBN 978-5-394-02423-8 - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/61076> . — Загл. с экрана. свободный доступ) (дата обращения: 11.05.2021)

8 Комаров, Н.М. **Управление качеством и инфраструктура предприятий сервиса бытовой и офисной техники** [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.М. Комаров, Т.И. Зворыкина, А.В. Максимов, Л.В. Сумзина. — Электрон. дан. — Москва: СОЛОН-Пресс, 2012. — 128 с. — ISBN 978-5-91359-105-0 - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/13809> . — Загл. с экрана (дата обращения: 11.05.2021)

9 Кошелева Т.Н. **Роль и место сервисных услуг на воздушном транспорте**: учебное пособие [Текст] / Т.Н. Кошелева. – СПб.: Издательство «КультИнформПресс», 2017. – 89 с. Количество экземпляров 30.

10 Кошелева Т.Н. **Роль и место услуг в современной экономике**: Метод.реком. по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы для обучающихся гуманитарного факультета всех форм обучения [Текст] / Кошелева Т.Н., сост. - СПб.: ГУГА, 2015. - 31с. - ISBN 978-5-60000-143-5. Количество экземпляров 30.

11 Левшина, О.Н. **Организация и планирование деятельности предприятий сервиса** [Текст]: Метод. указ. по изучению дисциплины и планы семинарских занятий. Для обучающихся ГФ, КФ и ЗФ / О.Н. Левшина, Т. Н. Кошелева Т.Н. - СПб.: ГУГА, 2014.- 37с. Количество экземпляров 150.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

12 **Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).

- 13 **Официальный сайт Министерства финансов РФ** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.minfin.ru/ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 14 **Официальный сайт Федеральной налоговой службы** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nalog.ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 15 **Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.fas.gov.ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 16 **Официальный сайт Банка России** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 17 **Официальный сайт журнала «Вопросы экономики»** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vopreco.ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 18 **Официальный сайт национального исследовательского университета Высшая школа экономики** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hse.ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 19 **Официальный сайт фондовой московской биржи РТС** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rts.ru/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 20 **Официальный сайт Международного валютного фонда** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.imf.org/external/russian/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 21 **Официальный сайт Всемирного банка фонда** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.worldbank.org/eca/russian/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 22 **Официальный сайт Национального бюро экономических исследований США** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nber.org/> свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- г) программное обеспечение (лицензионное, свободно распространяемое), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:
- 23 **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 24 **Образовательная платформа «Юрайт»** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/library/vo/> / свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 25 **Российская национальная библиотека** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nlr.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).
- 26 **Электронно-библиотечная система «Лань»** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/books/> / свободный доступ (дата обращения: 11.05.2021).

Кошелева Татьяна Николаевна, Митрофанов Сергей Владимирович

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
(базовый конспект лекций - Часть 1)

Печатается в авторской редакции

Тираж - 500 экз.