

Т. Н. Кошелева

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
(базовый конспект лекций – часть 2)

*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  
2022

**ББК 65.37**  
**УДК 338; 656.7**

Кошелева Т. Н. **Управление предприятиями сервиса на транспорте** (Учебно – методическое пособие (базовый конспект лекций – часть 1): учебно-методическое пособие. 2-е переиздание/ Университет ГА. - СПб.: Издательство "НИЦ АРТ", 2022. – 118 с.

Подготовлены 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. Содержат теоретические вопросы по основам управления предприятиями сервиса на транспорте, контрольные вопросы и задания по темам, список литературы.

Предназначены 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., 2022  
© Издательство НИЦ АРТ, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Тема 4. Методы управления, применяемые на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере .....	8
Контрольные вопросы и задания .....	20
Тема 5. Система прогнозирования и планирования деятельности на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере .....	21
Контрольные вопросы и задания .....	42
Тема 6. Управление издержками в деятельности предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере .....	43
Контрольные вопросы и задания .....	67
Тема 7. Управление основными и оборотными средствами предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере .....	68
Контрольные вопросы и задания .....	87
Тема 8. Управление маркетингом на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере .....	88
Контрольные вопросы и задания .....	113
Заключение .....	115
Список литературы .....	116

## 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
<b>УК-2</b>	<b>Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>УК-2</sub>	Владеет методами определения круга задач в рамках поставленной цели
ИД <sup>2</sup> <sub>УК-2</sub>	Умеет выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
ИД <sup>3</sup> <sub>УК-2</sub>	Владеть алгоритмом выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
<b>ПК-2</b>	<b>Способен к осуществлению деятельности по управлению проектами в сфере сервиса с учетом запросов потребителей и с использованием клиентоориентированных технологий</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК-2</sub>	Владеет теоретическими знаниями и практическими приемами управления проектами в сфере обслуживания
ИД <sup>3</sup> <sub>ПК-2</sub>	Участвует в организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в сфере транспорта
<b>ПК-3</b>	<b>Способен к разработке технологии процесса сервиса, обеспечению формирования и внедрения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания потребителей и организации процесса улучшения качества оказания</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК-3</sub>	Выбирает материальные ресурсы, оборудование для осуществления процесса сервиса, проводит переговоры с клиентами по претензионным случаям и определяет причины возникновения претензий
<b>ПК-4</b>	<b>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</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК-4</sub>	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, организует их выполнение
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК-4</sub>	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 <sup>3</sup> <sub>ПК-4</sub>	Принимает организационные решения по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте
<b>ПК-5</b>	<b>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</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК-5</sub>	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 <sup>2</sup> <sub>ПК-5</sub>	Способен осуществлять организационное обслуживание авиационной инфраструктуры и организационное обеспечение процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна
<b>ПК-6</b>	<b>Способен разрабатывать комплекс мер по повышению эффективности деятельности структурного подразделения и организовать процесс их реализации в условиях транспортного комплекса</b>
ИД <sup>3</sup> <sub>ПК-6</sub>	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 (ИД<sup>1</sup><sub>УК-2</sub>); 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 (ИД<sup>2</sup><sub>УК-2</sub>); алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>3</sup><sub>УК-2</sub>);

– теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-2</sub>); основы организационно-управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-2</sub>);

– 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 (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-3</sub>);

– 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 (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-4</sub>); методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>2</sup><sub>ПК-4</sub>); алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-4</sub>);

– методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-5</sub>); 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 (ИД<sup>2</sup><sub>ПК-5</sub>);

– 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 (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-6</sub>);

Уметь:

– применять методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>УК-2</sub>); 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 (ИД<sup>2</sup><sub>УК-2</sub>); применять алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>3</sup><sub>УК-2</sub>);

– применять теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-2</sub>); применять основы организационно-управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-2</sub>);

– 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 (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-3</sub>);

– 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 (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-4</sub>); применять методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>2</sup><sub>ПК-4</sub>); 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 (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-4</sub>);

– применять методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-5</sub>); 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 (ИД<sup>2</sup><sub>ПК-5</sub>);

– 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 (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-6</sub>);

Владеть:

– способностью применять методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>УК-2</sub>); 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 (ИД<sup>2</sup><sub>УК-2</sub>); 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 (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-2</sub>);

– способностью применять теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-2</sub>); способностью применять основы организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-2</sub>);

– 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 (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-3</sub>);

– 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 (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-4</sub>); способностью применять методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>2</sup><sub>ПК-4</sub>); 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 (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-4</sub>);

– способностью применять методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере (ИД<sup>1</sup><sub>ПК-5</sub>); 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 (ИД<sup>2</sup><sub>ПК-5</sub>);

– 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 (ИД<sup>3</sup><sub>ПК-6</sub>).

## ТЕМА 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ 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. Кольшшин [и др.] ; под редакцией А. В. Кольшкиной, 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. Экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Мотивация исполнителя на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
3. Процесс формирования управленческих кадров на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.

### 1. Экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

**Метод управления** - совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое - способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе - прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

**Содержание методов управления** - это специфика приемов и способов воздействия.

**Организационная форма методов управления** - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В связи с вышеизложенным выделяются следующие методы управления:

- Организационно-распорядительные методы;
- Экономические методы;
- Социально-психологические методы.

**Организационно-распорядительные** - это методы, с помощью которых менеджер как субъект власти воздействует на персонал. Это **методы принуждения**. В свою очередь, они также подразделяются на классы. Обозначим их содержание.

**Методами организационно-стабилизирующего воздействия** являются, например, штатное расписание, положение о внутреннем трудовом распорядке, должностные инструкции, производственные инструкции, планы работ и т.п.

Среди способов **распорядительного воздействия** можно выделить приказ, распоряжение, указание, контроль и т.п.

Также существуют методы дисциплинарного воздействия (поощрения, взыскания).

Можно сказать, что **достоинство методов организационно-административного воздействия** состоит в их возможности обеспечивать четкость, организованность, согласованность, ответственность и трудовую дисциплину. Они оказывают прямое воздействие на организацию и позволяют быстро реагировать на управленческую ситуацию.

**Экономические методы управления** - предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда.

**Содержание экономических методов** сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

*В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах:*

- Экономическое планирование (использование экономических показателей в оценке результатов труда);

- Экономическое стимулирование (использование стимулирующей системы оплаты труда);
- Хозрасчет (хозяйственная самостоятельность подразделений и организации в целом);
- Источники финансирования (бюджетные и внебюджетные);
- Ценообразование.

Особо стоит **отметить развивающийся класс экономико-математических методов управления**. Они включают:

- экономическое прогнозирование и программирование;
- математическое моделирование;
- теория игр;
- управление запасами;
- исследование операций и др.

В деятельности практикующего высокопрофессионального менеджера экономический анализ и экономический аспект в целом играют основополагающую роль. По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психологического подхода, а профессионалы - экономического. Не умаляя значимость психологических методов управления, следует сказать, что в настоящее время все более актуальной становится проблема экономической психологии - специального направления в психологической науке, изучающего экономическое поведение человека в организации, а также факторов, определяющих такое поведение.

**Социально-психологические методы** - совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах.

Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% - от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов - соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

В качестве *задач использования социально-психологических методов управления выступают:*

- Планирование социального развития коллектива;
- Повышение производственной и творческой активности сотрудников;
- Создание благоприятного психологического климата;
- Сплочение трудового коллектива;
- Управление конфликтами;
- Формирование групп (команд);
- Сохранение и развитие традиций;
- Изучение и учет индивидуальных социально-психологических особенностей сотрудников;
- Управление мотивацией сотрудников.

Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих

целей и применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

**Основное средство воздействия на коллектив** - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

**Успех деятельности руководителя** зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

Итак, методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические. В последнее время приобретают значение и социологические методы. Важно то, что все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели.

## 2. Мотивация исполнителя на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

**Эффективная система мотивации персонала** - это залог успешной работы и поступательного движения сервисной организации для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Исходя из этого, *мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента.* За последнее десятилетие количество предприятий, так или иначе задействованных в сервисной деятельности, становится все больше и больше. **Услуга** - вот главный продукт в сервисной деятельности, качество которого зависит напрямую от человека, производящего эту услугу. Поэтому менеджер должен уделять особое внимание качеству обслуживания клиентов.

**Качество обслуживания клиентов** - один из наиболее значимых факторов успеха каждого предприятия сферы услуг, будь то розничные магазины, банки, рестораны, сети АЗС, гостиницы или консалтинговые фирмы. **Высокий уровень сервиса** приводит к увеличению количества лояльных клиентов, формирует благоприятный имидж предприятия, что в свою очередь, приводит к росту его финансовых показателей. Но как достичь этого высокого уровня?

Этим вопросом задается каждый менеджер, работающий в сфере услуг. При этом главной задачей стоящей перед менеджером является формирование у подчиненных добросовестного отношения к работе.

А это возможно лишь при создании эффективной системы мотивации персонала. *Возникновение такой проблемы как ухудшение качества обслуживания может говорить менеджеру* о том, что работник устал и ему стоит отдохнуть. Так как ни для кого не секрет, что на любого работника работа в системе «человек-человек» оказывает негативное влияние, которое вызывает результирующий стресс.

Нет ни одного руководителя, который не ломал бы головы над тем, как бы «замотивировать» своих сотрудников, заставить их гореть на работе, работать творчески, с «огоньком», тем более менеджера, работающего в сфере услуг.

**Методы мотивации персонала** давно уже приобрели, канонические формы и легко вписываются в схему: *содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу, теория МакКлеланда, теория Герцберга), процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости).*

**Существующие теории мотивации**, как показывает практика, *не помогают в решении реальных проблем мотивации возникающих* у руководителей, и тем более в разработке гармоничной системы мотивации. Одна из наиболее интересных попыток в построении модели мотивации персонала сделана В. Бовыкиным в его работе «Новый менеджмент». **«Интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах»** - так пишет В. Бовыкин, демонстрируя явную несоотнесенность своих утверждений с существующими психологическими реалиями. Он подчеркивает в частности, что, **решить проблему мотивации, можно только внедрив действенный механизм мотивации труда работников.** Однако, очевидно, что **для формирования действенной стратегии мотивации персонала, в настоящее время, требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях всех сфер деятельности трудовых отношений между работником и предпринимателем.**

Наряду с факторами, мотивирующими персонал, необходимо выделить факторы его демотивирующие. К ним можно отнести:

нарушение негласного контракта (часто проявляется по мелочам, особенно остро проявляется в ходе первого впечатления: сначала начальник опоздал на совещание, потом на сотрудника кто-то крикнул);

не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам в себе ценит (поэтому не всегда правильно брать людей с избыточной компетенцией);

игнорирование идей и инициативы (человеку трудно расстаться с компанией, где живут его мысли);

отсутствие чувства причастности к компании;

отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег (некоторые работники, особенно те которым за 50 лет, очень «скучают» по Доске почета, грамотах за отличную работу и так далее).

При обещаемых процентах от продаж многие руководители начинают урезать зарплату, если считают что она слишком большая. Большинство начальников при разработке системы мотивации закладывают в нее инструменты, позволяющие урезать зарплату сотрудникам, если она становится слишком высокой. Это приводит к потере доверия к менеджменту.

Руководителям необходимо помнить, что **трудовая мотивация** - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение **показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации**, основанной на том, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом согласования будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

**Мотивационный процесс** может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. *Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие* определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для **управления трудом на основе мотивации** необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее его «внутренний» план действия. Поэтому *для формирования системы мотивации большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.*

### **3. Процесс формирования управленческих кадров на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

*Перед каждой компанией постоянно стоят задачи формирования управленческих кадров.* Управляющие увольняются, уходят на пенсию, передвигаются по служебной "лестнице" и т. п.

Обычно специалистов и руководителей находят среди сотрудников своей компании, что в большинстве случаев является лучшим решением по очевидным причинам.

**При поиске управляющих со стороны пользуются следующими методами:**

– непосредственное обращение к определенным лицам с предложением занять должность (обычно это касается менеджеров высшего звена);

– заявления о предоставлении работы;

– объявления в средствах массовой информации, например объявление конкурса в газете (обычно это касается менеджеров среднего и низшего звеньев);

– услуги посреднических фирм (биржи труда, службы занятости населения).

Претенденты на занятие должности, как правило, заполняют специальные анкеты, где указывают все интересующие фирму данные о себе. **По анкетным данным и предварительным беседам производится:**

– отсеивание неудовлетворяющих фирму лиц (по возрасту, образованию и т. д.);

– разделение остальных менеджеров по профессиональному признаку (быстрота реакции, оценка руководителей) и личному положению (семейное положение, возможность командировок, возможность работать в несколько смен и т. п.);

– проведение бесед с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата.

### **Собственно отбор:**

- психологический тест (логика, анализ, концентрация внимания);
- тест относительно образа действий в различных ситуациях.

**Конфликт** — это столкновение расходящихся интересов и линий поведения.

*Конфликты являются типичными ситуациями* в социальных системах, мешающими выполнению задач фирмы, поэтому их — преодоление одна из важных задач менеджеров.

### **Различают конфликты:**

- между лицами (сотрудниками, менеджерами или сотрудниками и менеджерами);
- группами;
- системами и подсистемами (между предприятиями, филиалами, предприятием и муниципалитетом и т. п.).

*Конфликты делятся на открытые и скрытые, внутренние и внешние* (например, с поставщиками).

Значительно **проще предотвратить конфликт**, чем дать возможность ему "разгореться". Поэтому руководителям необходимо постоянно следить, анализировать и прогнозировать развитие социально-экономических процессов для своевременного принятия мер по предотвращению причин возникновения конфликтов, то есть их профилактики.

Так, например, одним из действенных способов *профилактики конфликтов перед реализацией* каких-либо действий (работ) фирмы является *планирование резервов*, т. е. *буферизация конфликтов* (резервы времени, финансов, материалов и т. п.).

В процессе исполнения работ применяют различные **методы профилактики конфликтов**, в том числе:

- авторитарное вмешательство менеджера;
- общее регулирование (стандартизация, инструкции, правила приема решений и т. п.).

## **Лекция 2 (2 часа)**

### **Вопросы лекции:**

4. Содержание работы руководителя на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
5. Стилль управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
6. Эффективность стилия управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
7. **Содержание работы руководителя на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

Функции управления — это содержание работы руководителей в отдельных областях их деятельности. Такими функциями являются планирование, организация, координирование и регулирование работы, контроль, учет и анализ деятельности трудового коллектива. [с.92].

В работе руководителя любого уровня можно выделить такие функции, как:

управление подчиненными: все действия, которые руководитель должен предпринять для того, чтобы сотрудники правильно выполнили весь необходимый объем работ;

взаимодействие с компанией: встречи, собрания, совещания и переписка с коллегами и вышестоящими руководителями;

производство результата: все действия руководителя, которые не связаны ни с управлением подчиненными, ни с взаимодействием с компанией, когда он работает в качестве скорее менеджера-специалиста, пусть и высококвалифицированного;

осмысление: анализ и синтез информации, необходимой для выработки эффективных управленческих решений.

Как должно распределяться время руководителя между производством результата и остальными зонами ответственности? Это зависит от следующих факторов:

Специфика работы. Если работа носит узкоспециальный характер (например, вы являетесь руководителем научного направления и у вас два лаборанта-помощника), то вам придется более всего заниматься производством результата. Если работа требует тех уникальных знаний/умений, которых нет ни у кого другого, то и заниматься вам суждено более работой, чем управлением как таковым. При этом, поскольку именно вы отвечаете за квалификацию ваших подчиненных, есть смысл обучить их тому, что вам приходится делать.

Уровень корпоративной иерархии. Чем ниже ваш уровень, тем больше вам предстоит заниматься производством результата. Проблема же в том, что и по мере своего продвижения по служебной лестнице и укрупнения задач руководителя сохраняют эту вредную привычку.

Сила власти. Чем слабее ваша власть, тем больше вам работать; ваш удел — производство результата.



Квалификация подчиненных. Чем ниже их профессиональный уровень, тем больше вам работать.  
Мотивированность подчиненных. Чем менее подчиненные заинтересованы в результатах работы, тем больше работы придется делать самому руководителю.

Если искомые обязанности представить в виде перечня, то он будет выглядеть так.

Постановка задачи и организация выполнения.

Распределение обязанностей.

Обеспечение взаимодействия.

Выстраивание межличностных взаимоотношений.

Анализ результатов.

Аудит эффективности процессов.

Рассмотрим каждый из пунктов подробно.

### 1. Обязанность «Организация выполнения»

Хорошая работа начинается с тщательной организации. Если вы хотите, чтобы работа была выполнена с должным качеством и в необходимые сроки, необходимо уделить самое пристальное внимание именно организации этого процесса.

Необходимо провести декомпозицию нашей задачи до уровня простейших рабочих заданий, при этом учесть целый ряд условий — от уровня квалификации подчиненных до приоритетности конкретной задачи в рамках общего поля.

Также необходимо определиться с приоритетами, оптимальной последовательностью выполнения работ, выстроить график и отметить на нем как необходимые места контроля, так и точки для принятия решения об уточнении дальнейшего хода работ. Возможно, характер задачи предполагает уместность оценки внутренних/внешних рисков и разработку соответствующих профилактических либо реактивных мероприятий.

Все эти процедуры должны быть согласованы как с содержанием самой задачи, так и со сроками ее выполнения. В противном случае после быстрого старта участники начинают спотыкаться о неучтенные препятствия, что резко замедляет ход выполнения задачи. Недостаток планирования в этой области также может привести к тому, что часть важных составляющих не исполняется вовсе или о них вспоминают в последний момент. В итоге задачи решаются долго, дорого и некачественно.

Если же поступать не так, как принято, а так, как правильно, то время, затраченное на организацию выполнения, многократно окупается управляемостью процесса, оптимальностью использования ресурсов структуры и качеством самой работы.

Если нет времени на качественную организацию работы, то вы находитесь в очередной «самозатягивающейся петле», пытаетесь сделать за счет скорости то, что следует решать посредством изменения подхода. Конечно, для этого вначале потребуется инвестировать дополнительное время, которого и так не хватает. Но иначе этот замкнутый на первый взгляд круг никак не разорвать.

Хорошо организованная работа выполняется быстро, интенсивно и... незаметно. В свою очередь, крики и суета свидетельствуют скорее не об энтузиазме подчиненных, а о низком качестве управления.

### 2. Обязанность «Распределение обязанностей»

Эта часть работы руководителя наиболее понятна по своему содержанию. Одной из причин перегрузки руководителей как и является тот факт, что руководитель не распределяет обязанности.

Кроме того, нельзя обязывать, не оговаривая права. Те или иные полномочия оговорены в должностных инструкциях, но полномочия конкретного сотрудника в рамках выполнения актуального задания в стандартном регламенте содержаться не могут. Не стоит также надеяться на то, что подчиненный, взяв за основу перечень своих служебных обязанностей, самостоятельно определит набор своих полномочий в рамках конкретной работы.

Вывод: если не уделили достаточного внимания постановке задачи и организации выполнения, то у вас практически нет шансов адекватно распределить работу между подчиненными. Попадая в эту ситуацию, руководитель интуитивно выбирает одну из двух моделей.

Модель 1. Основная часть работы выполняется самостоятельно, подчиненных работают исключительно в режиме «подай—принеси». Если не получается все выполнить самому, боремся за сокращение объема работ, расширение штата, улучшение мотивации, набор хороших подчиненных.

Модель 2. «Перебрасываем» подчиненным работу в том виде, как есть, при этом понимая, что в результате все окажется совсем не так, как надо. Когда предчувствия сбываются, боремся за сокращение объема работ, расширение штата, улучшение мотивации, набор «хороших» подчиненных.

### 3. Обязанность «Обеспечение взаимодействия»

Как бы тщательно все ни организовывать, на пути к цели обязательно появятся некие препятствия, неучтенные на предварительной стадии или новые факторы. Все они требуют рассмотрения, дополнительной информации, а то и внесения коррекций в изначальную диспозицию.

Ранее распределенные полномочия не могут учитывать неизвестное, а право самостоятельно решать вновь возникающие вопросы может быть делегировано только проверенным и надежным. Поэтому сотрудникам необходим периодический контакт с руководителем.

Кроме того, подчиненным необходимо взаимодействовать со своими коллегами на

«горизонтальном» уровне как внутри своей структуры, так и с выходом на другие подразделения.

Если подчиненные обладают высоким уровнем исполнительской дисциплины задача несколько упрощается. По завершении процесса распределения обязанностей достаточно договориться о том, что при столкновении с любым препятствием и/или неожиданным фактором они немедленно сигнализируют об этом вам. Но, и об этом надо не забыть договориться.

Также необходимо помнить о том, что любую работу необходимо контролировать — даже ту, при выполнении которой изначально не возникает неожиданностей и не требуется совместных действий. Если же руководитель склонен этим пренебрегать, то конечный или промежуточный результат может попросту отсутствовать, даже по самым объективным причинам. Методы и интенсивность контроля зависят от квалификации и дисциплинированности подчиненных, а кроме того — от характеристик поставленной задачи.

#### 4. Обязанность «Выстраивание межличностных взаимоотношений»

В зависимости от целей и характера задач, стоящих перед компанией, тот или иной тип взаимоотношений в коллективе может быть как хорошим, так и плохим. Параметр этот относительный и зависит от того, насколько эти отношения способствуют эффективной работе. Поэтому ошибкой является стремление к некоему мифическому хорошему климату в коллективе. Пожалуй, еще большей ошибкой было бы считать, что чем лучше взаимоотношения, тем эффективнее будет идти работа.

Почему же у нас зачастую возникает подобная иллюзия? Считается, что если сотрудники находятся между собой в хороших отношениях, то они легко будут общаться по рабочим вопросам, спокойно и конструктивно договариваться по спорным моментам, в коллективе не будет ссор и сплетен, всем будет приятно и радостно работать, люди будут меньше уставать, и никто не захочет увольняться. Однако в коллективах, где складывается подобный стиль отношений, неизбежно возникают дополнительные факторы:

- снижается взаимная требовательность.

- взаимные обязательства становятся более значимыми, чем перед компанией и непосредственным руководителем.

- информация скрывается от руководителя, а если руководитель является частью «содружества», то — от вышестоящих инстанций (организаций).

- процветает круговая порука.

Нельзя сказать, что отношения в коллективе должны быть плохими. Это тоже не принесет ничего хорошего. Где же выход?

Руководитель обязан уметь поддерживать в коллективе должный баланс между сотрудничеством и соперничеством. Межличностные взаимоотношения — не данность, а управляемая субстанция; понятия же «хорошо» и «плохо» достаточно условны. Весь вопрос в рейтинге ваших собственных или же корпоративных критериев, при отсутствии которых вы будете использовать собственные.

#### 5. Обязанность «Анализ результатов»

Выполнение этой обязанности кажется само собой разумеющимся делом. Однако результаты своей работы далеко не всегда подвергаются осознанному анализу. Во многом это связано с изначальным отсутствием правильно сформулированных целей работы. Но даже там, где цели были установлены, анализ промежуточных и итоговых результатов часто отсутствует. Анализ результатов деятельности, конечно, проводится по ходу дела, но нигде не фиксируется.

Человеческая психика устроена таким образом, что он всегда подсознательно стремится избежать нежелательного понижения самооценки и потому склонен приписывать огрехи различным внешним причинам. Любые же результаты представляются оптимальными и единственно возможными. В связи с этим рекомендуем вам заниматься анализом промежуточных и конечных результатов на регулярной основе, запланировав это как обязательную процедуру. Такая привычка хотя иногда и портит настроение, но существенно повышает эффективность управления.

#### 6. Обязанность руководителя «Аудит эффективности процессов»

Руководитель обязан замерять и оценивать правильность организации работы, соотносить это с ключевыми параметрами эффективности и, в случае расхождения или прогнозирования такой возможности в перспективе, обеспечивать разработку необходимых изменений. Анализу могут и должны подлежать все технологии, которые влияют на эффективность: от производственных до индивидуальных, используемых самими сотрудниками в процессе работы.

Так, если руководитель обнаруживает, что система мотивации не способствует качественному выполнению поставленных задач, то он должен либо организовать разработку конкретных предложений по изменению ситуации, либо привлечь необходимый для этого внешний ресурс.

Если руководитель сам не использует какой-либо управленческий инструмент, то его подчиненные с высокой вероятностью также этого делать не будут. Если вы сами не пользуетесь управленческой технологией, то контроль ее использования подчиненными будет требовать дополнительных усилий и, скорее всего, постепенно сойдет на нет. Без постоянного контроля технология, вероятнее всего, применяться не будет, а будет только создаваться видимость ее использования.

Выполнение аудита эффективности процессов — не хобби, а обязанность. Результатами его

выполнения должны стать перечни объектов анализа, описания методик оценки и возможности ознакомиться с результатами.

Прочитав перечень и содержание своих обязанностей, каждый руководитель может с легким сердцем заявить, что все это он, в принципе, делает. Ключевым моментом тут будет являться характерная оговорка «в принципе». Такую формулировку использует тот, кто понимает, что должен это делать, но не готов утверждать со всей уверенностью, что делает.

В единицу времени человек может эффективно заниматься только одной работой. Тот, кто старается одновременно выполнить несколько важных дел, ничего толком не сделает. Поэтому выполнение управленческих обязанностей должно включаться в рабочий график руководителя под соответствующим названием. В рабочий график управленческие обязанности следует включать не просто наравне с прочими делами, а с учетом того, что именно эта область ответственности должна быть приоритетной. Необходимо научиться выделять время в соответствии с приоритетами, чтобы слова с делами не расходились.

Руководитель отвечает за то, чтобы эти действия выполнялись на регулярной основе, состав же участников и их роли — вопрос ситуационный.

Сами ли вы собираетесь детально проработать задачу, после чего сообщить о ней подчиненным, либо собираетесь привлечь их к активному участию в разработке? Может быть, участие будет ограничено сбором данных по сформулированным вами вопросам? Все это можете определить только вы сами. Вы отвечаете за то, чтобы обязанности полноценно исполнялись, каким же ресурсом — вопрос не принципиальный.

Кроме того, вам необходимо учитывать и то, что все обязанности в процессе их исполнения соединены незримой цепочкой обратной связи. В процессе организации выполнения может выясниться, что сама задача требует дополнительного осмысления, а может быть, и переформулирования. Такое часто бывает, например, из-за нехватки ресурсов, чего на стадии постановки задачи не всегда возможно предвидеть.

## **8. Стиль управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

Стиль управления — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя.

Стиль руководства — это совокупность способов и приемов деятельности по решению задач, вытекающих в процессе управления.

Типы руководителей

- Руководитель - Авторитар (автократичный стиль управления):

Принимает решения сам. Придирчив, жесток, сам контролирует, никому не доверяет, часто не тактичен, не любит критики, окружает себя конформистами, узкими исполнителями. Вокруг него бездари и подхалимы. Плохо руководит работой в пределах его компетенции.

- Руководитель - Демократ (демократический стиль управления).

Считает, что труд — процесс естественный, Создает атмосферу открытости и доверия. Методы работы: просьба, совет, рекомендации. В случае контроля акцент делает на положительное. Требователен, справедлив, доброжелателен, строг.

- Руководитель — Либерал (либеральный стиль управления).

Либеральный стиль — значит попустительский. Не руководит коллективом. Пассивен, боится менять существующий порядок, боится указаний «сверху», стремится переложить ответственность на подчиненных, склонен к управленческой работе и хищениям. Методы работы: - упрощение, уговоры, бесконтрольность, панибратство, формализм.

Стили руководства

В теории менеджмента различают несколько стилей руководства. Стиль руководства — это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Каждый менеджер в силу своей индивидуальности обладает собственным стилем управления. Однако, несмотря на это, можно с известной долей приближения выделить несколько типичных стилей руководства. В жизни, как правило, в чистом виде эти стили не проявляются, более того, менеджер может в различной обстановке использовать те или иные их варианты.

1. Авторитарный стиль руководства (от лат. *auctoritas* — власть, влияние) — властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства.

При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей, которым не хватает подобоострастия. В то же время, по его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы.

Отдельные работники многим обязаны руководителю. Однако такая система руководства не способствует развитию самостоятельности работников, так как подчиненные все вопросы стараются

решать у руководства. Никто из сотрудников не знает, как их руководитель будет реагировать на те или иные события — он непредсказуем, из одной крайности бросается в другую. Люди боятся сообщать ему плохие новости, и в результате он живет в наивной уверенности, что все получилось так, как он предполагал. Сотрудники не спорят и не задают вопросов, даже если видят серьезные ошибки в решении или поведении менеджера.

В результате деятельность такого руководителя парализует инициативу подчиненных, мешает их работе. Он создает вокруг себя негативную обстановку, которая, в том числе, угрожает и ему самому. Недовольные подчиненные могут в любой момент сознательно дезинформировать своего руководителя и, в конечном счете, просто подвести. Кроме того, запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей сил и способностей, что, естественно, снижает эффективность производства.

2. Демократический стиль руководства (от греч. *demos* — народ и *kratos* — власть). Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства характеризуется в первую очередь коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения. Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Но стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он чего-то не понимает. Менеджер убежден в том, что при обсуждении проблем всегда могут возникнуть новые дополнительные идеи, которые позволят улучшить процесс реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где авторитарный руководитель действовал бы приказом и давлением, менеджер-демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, показать выгоды, которые могут получить сотрудники.

Хорошо знающий дело и обстановку в коллективе, он при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат работы. Благодаря этому создаются условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность. Такая обстановка, создаваемая демократическим стилем руководства, носит воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае авторитет должности менеджера подкрепляется личным авторитетом. Управление происходит без грубого нажима, с учетом способностей людей, опыта и уважения их достоинства.

3. Либеральный стиль руководства (от лат. *liberalis* — свободный). Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности, попустительству.

Данный стиль руководства отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который, по существу, самоустраивается от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-нибудь решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты.

В организации, в которой трудится такой руководитель, важные вопросы часто решаются просто без его участия, поэтому в коллективе, возглавляемом этим менеджером, скорее всего, будет царить фамильярность. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Руководитель редко комментирует действия подчиненных и не пытается анализировать и регулировать ход событий. Во взаимоотношениях с подчиненными либерал корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, нетребователен к сотрудникам и не любит контролировать их работу.

Такой руководитель не может отказать работнику, не чувствуя себя виноватым. Больше всего его волнует, что о нем думают сотрудники, и он всеми силами старается им понравиться. Либералы непринципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. Такой руководитель может даже сам выполнить работу за нерадивого подчиненного, поскольку не любит и не хочет увольнять плохих работников. Главное для него — поддержание хороших отношений с подчиненными, а не результат работы.

Создается подобие семейной обстановки, в которой все дружат и чувствуют себя расслабленно. Психологический комфорт обволакивает работников и отодвигает на второй план дело. Пока все спокойно, коллектив, возможно, будет исправно функционировать. Но стоит возникнуть кризисной ситуации, при которой потребуются энергичные, дружные действия всей команды, — и хорошие личные отношения исчезнут. Деловых же отношений просто не было. Есть хорошее правило: на работе между менеджером и сотрудниками не может быть дружеских, панибратских отношений.

## **9. Эффективность стиля управления на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

**Самый эффективный стиль управления** – это ситуативный. Руководитель применяет в компании те способы и методы управления, которые необходимы данному сотруднику или группе сотрудников, но лучше всего, если на одном уровне развития окажется весь коллектив.

Таблица 1 Оценки эффективности различных стилей управления

Критерии эффективности	Стили управления	
Авторитарный	Сопричастный	
Эффективность достижения цели	Обеспечение выживания в случае кризиса. Снижение издержек в условиях дефицита времени. Большие затраты на квалифицированного менеджера. Незаинтересованность сотрудников в экономии средств. Частое отсутствие менеджера	Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников. Снижение убытков в отсутствие менеджера. Большие затраты на координацию
Эффективность выполнения заданий	Быстрые решения. Решения, приближенные к оптимальным. Использование творческого потенциала только менеджера. Четкое распределение ролей. Зависимость от менеджера. Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников	Медленное решение. Решение с пониманием дела. Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников. Нечеткое распределение ролей. Независимость от менеджера. Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников
Гуманистические факторы	Организационные требования к резерву. Недовольство эмансипированных сотрудников. Стихийность, потеря инициативы сотрудников	Более высокие требования к резерву менеджеров. Путаница, недовольство среди верящих авторитетам. Заинтересованность, обязательность, инициативность сотрудников.

В результате можно сделать вывод, что **поведение менеджера должно соответствовать ситуации**, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера.

Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответствующие ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Эффективность стилей руководства по отдельным элементам деятельности организации представлена в таблице 2.

Таблица 2. Эффективность стилей управления

Слагаемые эффективности	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса; Снижение убытков при работе в условиях дефицита; Малые затраты на менеджера; Низкая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Использует рыночные шансы для заинтересованных сотрудников; Снижение убытков при отсутствии менеджера; Большие затраты на координацию работ; Высокая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Предоставляется сотрудникам полная свобода действий для работы и самореализации; Высокие затраты на протяжении всей деятельности организации; Плохая координация работ; Низкая мотивация сотрудников
Эффективность выполнения работ	Быстрое решение; Использование творческого потенциала только лидера; Четкое распределение ролей; Зависимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала лидера и сотрудников; Неясное распределение ролей; Независимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала только сотрудников; Отсутствие разделения ролей; Независимость от лидера

Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников;	Инициативность, предприимчивость сотрудников;	Инициативность, предприимчивость сотрудников;
	Только организованная забота о молодежи	Более высокая заинтересованность в будущей смене менеджеров	Отсутствие какой-либо заинтересованности и заботы о персонале и его развитии.

У каждого стиля руководства есть недостатки и преимущества, но, возможно на конкретном предприятии какие-то из недостатков не будут иметь большого значения: в одних организациях инициативность и использование творческого потенциала не будут актуальны, а **жесткий контроль качества работы** или быстрое принятие решения будет намного важнее; в других - **не нужно четкое разделение труда или строгий контроль** руководителя, **а сплоченность коллектива, инициативность имеют первостепенное значение**. Это необходимо учитывать при формировании стиля руководства на предприятии.

Существуют несколько **существенных различий в подходе к определению оптимального способа достижения эффективности организации**.

Сторонники авторитарного и ориентированного на работу метода утверждают, что **Авторитарный стиль руководства**, особенно благосклонная авторитарность, **более эффективно влияют на производительность**, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

**Сосредоточение на работе** дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру он бессилён.

**Сторонники демократического, ориентированного на человека стиля руководства** считают, что:

Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы.

**Ориентированный на человека подход** обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Считая, что **демократичный или ориентированный на человека стиль** всегда предпочтительней, чем **авторитарный**, они исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

**Стиль руководства => Влияет на удовлетворенность => Влияет на качество работы организации**

Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.

Специальные исследования показали, что хотя **в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в количественном отношении** в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль эффективнее и предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический для руководства сложными, где на первом месте выступает качество.

У **демократического стиля** есть свои **привлекательные стороны**, успехи и недостатки. Поскольку теплые, человеческие взаимоотношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткое структурирование заданий, стиль руководства, ориентированный на человека, всегда будет привлекателен для многих. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Исследователи считают, что **эффективное управление организацией** возможно лишь при оптимальном соотношении между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью. За последнее время эта область знаний привлекает много внимания. Ниже кратко изложим полученные в исследованиях выводы о соотношении удовлетворенности, стиля руководства и производительности:

Во многих ситуациях **демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности**.

В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако, участие работников в принятии решений, как

правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к малоквалифицированным рабочим.

**Высокая степень удовлетворенности**, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Это же обычно, но не всегда, увеличивает производительность. Однако, низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

Более высокий моральный настрой и большая удовлетворенность, однако, не всегда повышают производительность.

Некоторые ученые считают, что **к высокой производительности ведет** не высокая степень удовлетворенности, а **высокий уровень индивидуальной выработки**, особенно, если он вознаграждается. Лоулер и Портер отмечают:

«Если мы исходим из того, — а это логично с точки зрения теории мотивации — что вознаграждение приносит удовлетворенность и что в некоторых случаях уровень выработки влечет за собой вознаграждение, тогда, возможно, зависимость между удовлетворенностью и уровнем выработки осуществляется через действие третьей переменной — вознаграждение. Короче говоря, **хороший уровень выработки** может привести к вознаграждению, что, в свою очередь, ведет к удовлетворенности; тогда эта формулировка означала бы, что не удовлетворенность обуславливает уровень выработки, как предполагалось выше, а сама она обуславливается этим уровнем».

Следовательно, согласно этой точке зрения, стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только **при соблюдении следующих двух условий**:

10. Стиль поведения приводит к повышению производительности.

11. Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях поддерживается точка зрения, согласно которой высокий уровень выработки скорее является причиной удовлетворенности, а не ее следствием. Другими словами, **люди испытывают удовлетворенность благодаря более высокому уровню выработки**.

В исследованиях постоянная зависимость между стилем руководства и эффективностью не была выявлена. Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

**Целесообразность использования того или иного стиля руководства в зависимости от определенных организационных ситуаций** рассматривается в популярном в наши дни ситуационном подходе в управлении. **Ситуационная теория** уточняет и обогащает предыдущие исследования стилей поведения руководителя, акцентируя внимание на степени профессиональной подготовленности и психологической зрелости (мотивированности) членов руководимой им группы.

**Во взаимодействии руководителя с подчиненными** выделяются директивные (т.е. ориентированные на результат) и поддерживающие (ориентированные на людей) аспекты поведения. В зависимости от силы выраженности каждого из них можно выделить **четыре стиля руководства**:

S1 - инструктирующий - максимум директивности, минимум поддержки;

S2 - убеждающий - максимум директивности, максимум поддержки;

S3 - поощряющий - минимум директивности, максимум поддержки;

S4 - делегирующий - минимум директивности, минимум поддержки.

При выборе руководителем того или иного ситуационного поведения главное, чем стоит руководствоваться, - это готовностью подчиненного в момент постановки задачи к ее реализации. Готовность в свою очередь зависит от способности подчиненного к реализации задачи (т.е. его опыта, знаний и умений) и от настроя на работу (мотивация, заинтересованность в качественном выполнении задания). В результате комбинации приведенных факторов выделены четыре варианта готовности подчиненного к качественному выполнению задания:

R1 - при отсутствии способностей и настроя на работу;

R2 - при отсутствии способностей, но желании хорошо справиться с заданием;

R3 - при высоких способностях, но отсутствии настроя на работу;

R4 - при высоких способностях и желании качественно справиться с работой.

Максимально успешное и эффективное руководство, высокая результативность выполнения задания бывают тогда, когда избранная руководителем модель ситуационного поведения ориентирована на соответствующую степень готовности подчиненного, а именно:

12. инструктирующее поведение S1 при готовности подчиненного R1;

13. убеждающее поведение S2 при готовности подчиненного R2;

14. поощряющее поведение S3 при готовности подчиненного R3;

15. делегирующее поведение S4 при готовности подчиненного R4.

Согласно этой модели, **низкая эффективность управленческой деятельности** (в том числе некачественное выполнение производственных заданий и напряженность во взаимоотношениях руководителя и подчиненного) обусловлены неверно избранным стилем ситуационного поведения.

Итак, мы видим, что **современные теории управления** помогают руководителям осваивать наиболее эффективные методы и способы взаимодействия со своими сотрудниками с учетом конкретных организационных ситуаций.

Рассмотрев стили управления и проанализировав их влияние на производительность, можно сказать, что **руководитель может существенно изменять внешние способы и приемы поведения**, используя при этом вспомогательные, дополнительные детали, если основной стиль руководства не соответствует требованиям текущей ситуации. Но, **руководитель не может бесконечно пренебрегать своими личностными и стилевыми особенностями**, поэтому в сложной или экстремальной ситуации человек, вероятнее всего, начинает использовать наиболее близкий ему стиль руководства.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

##### *Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления на предприятиях сервиса.
2. Мотивация исполнителя на предприятиях сервиса.
3. Процесс формирования управленческих кадров на предприятиях сервиса.
4. Содержание работы руководителя на предприятиях сервиса.
5. Стиль управления на предприятиях сервиса.

##### *Примерные темы сообщений*

1. Эффективность стиля управления на предприятиях сервиса.
2. Методы управления, применяемые на предприятиях сервиса при различных уровнях нестабильности рынка.
3. Методы определения круга задач в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
4. 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.
5. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
6. Теоретические основы и практические приемы управления проектами в сфере обслуживания в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
7. Основы организационно- управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
8. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.
9. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям и методы определения причин возникновения претензий в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
10. Механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия.
11. Методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте.
12. Механизм организации их выполнения в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
13. Методы выбора организационных решений для формирования сервисной системы обслуживания с использованием методов организации в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
14. Алгоритм принятия организационных решений по развитию клиентурных отношений предприятия транспортной сферы и сферы гостеприимства на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
15. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
16. 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.
17. Методы организации и управления имуществом аэропортового комплекса и активами сервисных предприятий на транспорте в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.
18. Методы определения показателей эффективности деятельности предприятия сервиса в рамках транспортного комплекса в процессе управления сервисным обслуживанием в транспортной сфере.



19. Выбор и оценка стратегической позиции предприятия сервиса на рынке.

20. Управление портфелем СЗХ предприятий сервиса.

*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 с учетом обоснования выбора процесса формирования управленческих кадров на конкретном предприятии сервиса.

## **ТЕМА 5. СИСТЕМА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 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. Кольшшин [и др.] ; под редакцией А. В. Кольшкиной, 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. Система прогнозов и планов на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.

2. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.

3. Экстраполяционное прогнозирование на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

#### **1. Система прогнозов и планов на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

Планирование является способом, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех работников предприятия для достижения его общих целей. Планирование в сфере услуг имеет ряд особенностей, которые обусловлены спецификой самих услуг и процессов организации их предоставления, подробно рассмотрены в этой теме. В рамках изучения функции планирования рассмотрены основы целей становления, в частности изучено классификацию целей предприятий, работающих в сфере обслуживания. Рассмотрены виды, основные формы, принципы, методы и непосредственно процесс планирования в сфере услуг.

#### **Ключевые термины и понятия**

план, планирование, стратегические, тактические, оперативные, экономические, социальные, маркетинговые, административные цели, долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование

Сущность и особенности планирования в сфере услуг

Планирование - это основная функция менеджмента, от которой зависят все остальные.

Менеджер, который занимается планированием определяет цели организации и лучшие способы их достижения. Он анализирует бюджеты, информацию о состоянии отрасли и экономики в целом, ресурсы, которые имеются в организации и ресурсы, которые она в состоянии получить.

**Планирование** - это способ с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов предприятия для достижения общих целей.

Назначение планирования, как функции менеджмента в сфере услуг заключается в желании заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

Планирование в сфере услуг предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым подразделением или предприятием.

Планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: исследования, разработку, производство и сбыт.

Планирование деятельности сервисного предприятия имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой самих услуг и процессов их предоставления и затрудняют работу по составлению планов деятельности предприятия. Если в материальном производстве существует прочная фиксированную связь между экономическими факторами (например, нормы времени или расхода сырья и материалов для всех выполняемых работ), то при предоставлении услуг такая связь является более гибким и сложным. Использование стандартов, правил, норм и нормативов при обслуживании клиентов часто затруднено или невозможно, а связь между экономическими или технологическими факторами во многом определяется самим потребителем услуг, его преимуществами, вкусом, возможностями.

Для большинства предприятий, обслуживающих клиентов, трудно точно определить, а следовательно, и составить обоснованный план общего объема услуг. Натуральные показатели оказываются неприемлемыми из-за многообразия и несопоставимости отдельных услуг, а стоимостные - из-за отсутствия объективной денежной оценки многих услуг и работ (например, в образовании, здравоохранении и др.). Поскольку деятельность отрасли в значительной степени зависит от объема и структуры спроса на услуги, предоставляемые планирования в организациях сферы обслуживания, в отличие от производственных предприятий, имеет больше вероятностный характер и решает несколько задач.

#### Задачи планирования в сфере услуг:

- Обеспечение целенаправленного развития организации и всех ее структурных подразделений;
- Своевременное распознавание проблем и в сфере услуг, разработка конкретных мероприятий, направленных на поддержание благоприятных, тенденций или сдерживание негативных;
- Координация деятельности структурных подразделений и работников предприятия в сфере услуг;
- Создание объективной базы для эффективного контроля, оценки деятельности предприятия на основании сравнения фактических параметров с планируемыми;
- Мотивирование трудовой активности работников с использованием степени выполнения плановых заданий по предоставлению услуг, как основного показателя;
- Информационное обеспечение работников (планы должны иметь сведения о целях, сроках и условиях выполнения работ по предоставлению услуг).

Все менеджеры сервисного предприятия, независимо от их иерархического уровня и должности, даже в самых маленьких подразделениях выполняют функцию планирования.

Формальным отражением функции планирования является оформленный документ - план. **План** - это документ, который охватывает весь комплекс производственной, хозяйственной и финансовой деятельности на определенный период, по истечении которого начинает действовать план следующего периода.

Независимо от вида планирования общий процесс его осуществления можно представить в виде следующей последовательности (рис. 1):



Рис. 1. Процесс планирования

Цель - это конечный результат планирования, на достижение которого направлена деятельность организации.

Увязка целей - сопоставление и увязка целей различных уровней и звеньев.

Общий прогноз - анализ предсказаний развития среды и сведения к минимуму элементов случайности.

Распределение ресурсов - анализ ресурсов, имеющихся в наличии и тех, что нужно привлечь: материальных, трудовых, финансовых.

Анализ альтернатив - анализ возможностей и способов достижения цели, выбор одного варианта из многих.

Политика - это общие ориентиры, сформулированные в доступном виде, чтобы исключить возможность неверной трактовки плана и дезориентации.

Правила - это точные указания для конкретных исполнителей.

Процедуры - описание действий, которые следует выполнять в определенных ситуациях (например, как вести себя с клиентами или конкурентами).

Бюджет - это метод распределения ресурсов, выраженный в денежных единицах.

Установление графика времени - это определение поэтапности при котором в конце определенного отрезка времени должны быть закончены конкретные части проекта.

Принятие решения - формальное утверждение плана и доведение его до исполнителей.

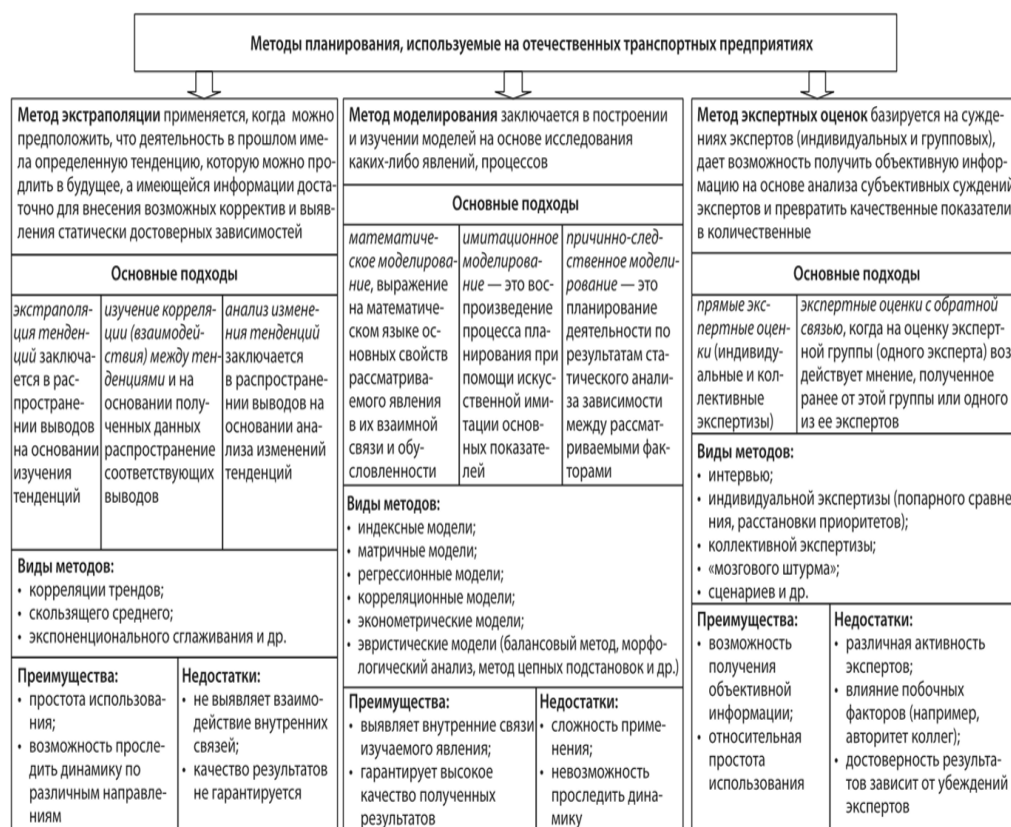
## 2. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере

**Научные методы планирования** представляют собой процесс поиска, обоснования и выбора необходимых плановых показателей и результатов.

На выбор методов планирования влияют следующие факторы: цель планирования, используемая исходная информация, существующая нормативная база, уровень профессионализма менеджера, оснащенность рабочего места менеджера и др.

На рис. 2 представлены методы планирования, используемые на отечественных транспортных предприятиях.

Анализ преимуществ и недостатков рассмотренных методов позволяет установить, что в условиях динамично меняющейся внешней среды, ужесточения конкуренции наиболее приоритетным методом планирования является метод моделирования, поскольку гарантирует получение результатов высокого качества. Два других метода (экстраполяции и экспертных оценок) не гарантируют качество полученных результатов. При этом важно отметить, что метод экстраполяции в настоящее время применяется все реже, поскольку в условиях изменчивости внешней среды все сложнее предсказать будущее, основываясь на тенденциях прошлого.



**Рис. 2. Методы планирования, используемые на транспортных предприятиях**  
*Метод экстраполяции*

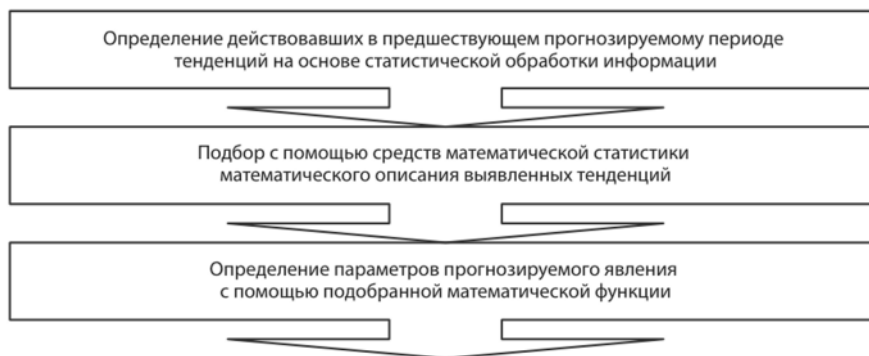
**Метод скользящего среднего** исходит из простого предположения, что следующий во времени показатель по своей величине равен средней, рассчитанной за последние три месяца.

**Метод экспоненциального сглаживания** представляет собой прогноз показателя на будущий период в виде фактического показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенный при помощи специальных коэффициентов.

**Метод корреляции трендов**, предназначенный для исследования взаимосвязи между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и, следовательно, повышения качества прогнозов.

Корреляционный анализ может исследовать взаимосвязь между двумя показателями (парная корреляция) или между многими показателями (множественная корреляция).

Таким образом, можно выделить основные этапы использования метода экстраполяции (рис. 3).



**Рис. 3 Основные этапы использования метода экстраполяции**

Важнейшим условием достоверности результатов экстраполяции является качественный и количественный анализ и учет влияния на прогнозируемое явление факторов, под воздействием которых значения параметров исследуемого явления будут в перспективе существенно отклоняться от выявленных тенденций. К таким факторам можно отнести: технологические и технические «прорывы», изменения демографической ситуации, изменения в социальной, политической, экономической сферах, изменения экологической обстановки и др.

*Метод экспертных оценок*

**Метод интервью** предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с экспертом, в которой ставятся вопросы о будущем состоянии транспортного предприятия и его сред — внешней и внутренней.

**Метод «мозгового штурма»** характерен для коллективной генерации идей и творческого решения проблем. «Мозговой штурм» (иногда, «мозговая атака») представляет собой свободный, неструктурируемый процесс генерирования любых идей по избранной теме, которые спонтанно высказываются участниками встречи. Оптимальное число участников 6-12 человек, желательно, чтобы эти люди имели различные профессии и специализации. «Мозговой штурм» проводится с соблюдением следующих требований:

- руководитель прогноза должен четко сформулировать задачу, выделив ее центральное звено;
- критика любой идеи категорически запрещена в какой-либо форме;
- необходимо создание благоприятной атмосферы для выдвижения наибольшего числа разработанных идей. При этом руководитель должен поддерживать и развивать высказанные идеи, даже если их полезность для решения поставленной задачи кажется ему сомнительной;
- приоритет выдвинутых идей принадлежит всей группе.

**Метод «Дельфи»** был разработан Олафом Хельмером. Суть метода состоит в проведении анкетных опросов специалистов в выбранной области знаний. Полученные анкетные данные подвергаются статистической обработке, в результате которой формируется диапазон мнений экспертов, отражающий их коллективное мнение по избранной теме. Поскольку после первого опроса наблюдается значительный разброс мнений, то процедура использования метода «Дельфи» предполагает проведение еще трех-четырёх опросов, в преддверии которых каждого из экспертов знакомят с результатами предыдущего опроса, но не для того, чтобы оказать на него давление, а для того, чтобы эксперт мог получить дополнительную информацию о предмете опроса. Идеально опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально — до получения наиболее узкого диапазона мнений.

Следовательно, можно выделить следующие этапы использования метода «Дельфи»:

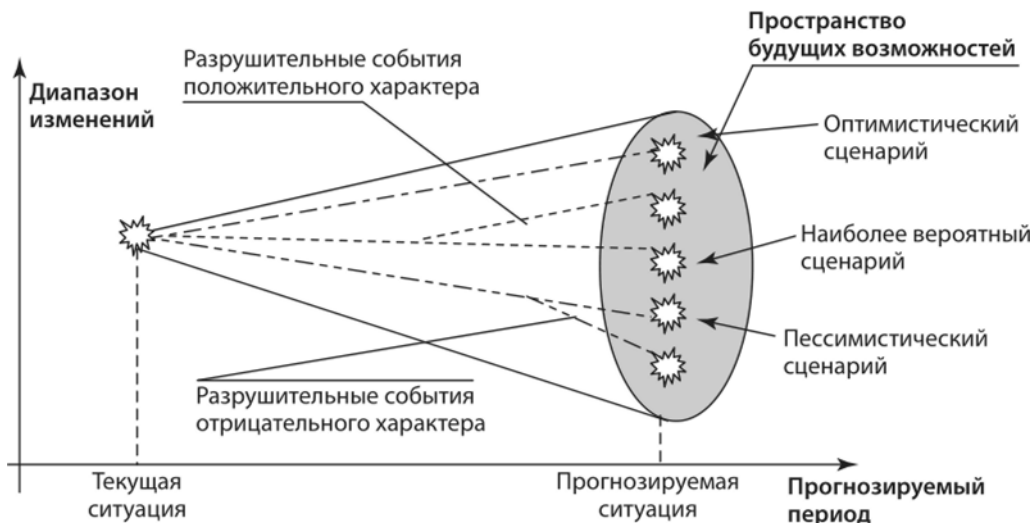
- разработка анкет с четкой формулировкой вопросов, по которым должно быть получено мнение экспертов;
- рассылка анкет, заполнение их экспертами и анализ ответов;
- статистическая обработка полученных ответов и доведение ее результатов до каждого эксперта;
- анализ экспертами результатов статистической обработки, подтверждение или изменение ими своего прежнего мнения с дополнительной аргументацией в пользу принятого экспертами решения.

Целесообразно подчеркнуть, что мнение экспертов считается согласованным, если в результате двух-, трехкратного опроса удастся добиться справедливости рассматриваемого неравенства, иначе должны быть изменены либо постановка задачи, либо состав группы экспертов.

**Метод сценариев** впервые был употреблен в 1960 г. Х. Каном при разработке картин будущего, необходимых для решения существующих проблем в военной области.

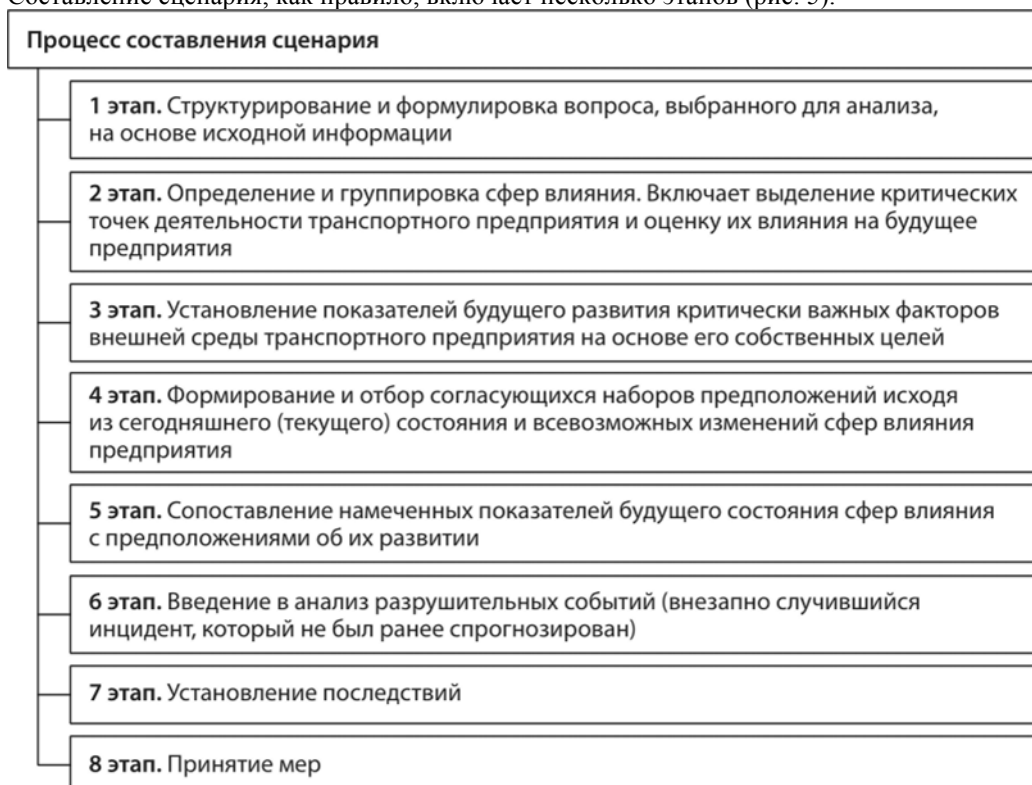
*Сценарий* — это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных положений.

Как правило, для прогнозирования ситуации характерно существование определенного количества вероятных вариантов развития. Поэтому прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В большинстве случаев это три сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный (ожидаемый) — рис. 4.



**Рис. 4** Сущность метода сценариев

Составление сценария, как правило, включает несколько этапов (рис. 5).



**Рис. 5.** Процесс составления сценария на транспортном предприятии

Метод сценариев предполагает комплексный подход для разработки прогнозов, поэтому помимо качественных могут использоваться и количественные методы.

**Метод морфологического анализа** состоит в выявлении и подсчете всех возможных вариантов решения проблемы. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи

складывается из решения подзадач.

В набор параметров, характеризующих решаемую проблему, могут войти как параметры, имеющие количественную характеристику, так и качественные параметры без количественной оценки. Возможный вариант решения проблемы представляет собой сочетание значений параметров.

**Метод 6—5—3** предназначен для систематизации процесса нахождения идей по исследуемой проблеме. Суть этого метода заключается в следующем: каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

**Метод коллективного блокнота («банка» идей)** позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей решаемой проблемы.

**Метод творческих совещаний** предполагает коллективное обсуждение решаемой проблемы группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей решения проблемы.

#### *Метод моделирования*

Под моделированием мы понимаем исследование каких-либо явлений, процессов или систем путем построения и изучения их моделей.

Моделирование осуществляется в несколько этапов, на которых уточняется постановка задачи, конструируется модель, проводится ее теоретический и (или) экспериментальный анализ на достоверность и после практического применения и анализа полученных данных осуществляется (в случае необходимости) корректировка.

Моделью мы называем решение проблем, представленных в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для целей решения.

На первый взгляд моделирование кажется жестким и конкретным процессом. Мы полагаем, что опыт и суждение играют основную роль, а польза результатов в том, чтобы направлять процесс принятия решений, а не в том, чтобы их принимать на основе модели. Так все параметры модели могут быть осмыслены и все желаемые характеристики известны, но для того чтобы представить их в одной модели одновременно, просто не существует способа.

В настоящее время теория моделирования является фундаментальной основой научных исследований. Результатом анализа первоисточников является предлагаемая нами классификация моделей. Проводя систематизацию и не претендуя на всеобъемлющую полноту, мы выделили самые распространенные в экономике виды моделей.

1. *По основному подходу к построению модели:* экономические, имитационные, причинно-следственные и др.

2. *По возможности формализации:* математические и статистические.

3. *По характеру связей между элементами:* детерминированные — связи между элементами строго и однозначно определены, вероятностные (стохастические) — связи между элементами носят вероятностный характер и смешанные — часть элементов является определенной, а другая — неопределенной.

4. *По целям:* одноцелевые и многоцелевые.

5. *По масштабам (величине, количеству рассматриваемых элементов):* большие и малые.

6. *По сложности или алгоритму поведения:* простые и сложные.

7. *По субъективной спецификации переменных:* количественные и качественные.

8. *По организационной структуре:* внутрифирменные, региональные, отраслевые и т.д.

9. *По назначению:* единичного и постоянного действия.

10. *По способу сбора информации:* одномоментные и временные.

11. *По объективной спецификации:* линейные, нелинейные, матричные, сетевые, графические, сценарии и др.

12. *По установленным критериям:* оптимизационные и типовые.

Большинство существующих моделей основано на применении серьезного математического аппарата. Они различаются по своему происхождению, но общее у них — мультивариантность, т.е. манипулирование многими переменными одновременно. Это означает, что можно анализировать много переменных и наблюдений в одно и то же время. В результате достигается более глубокое проникновение в суть вопроса, чем просто обработка данных. Мы полагаем, что важным является как изучение зависимых и независимых переменных, включенных в модель, так и совокупный анализ переменных и установление связей между ними. Мы выделили соответствующие группы моделей (рис. 6). На рис. 7 представлен процесс построения модели.

**Постановка цели** непосредственно влияет на структуру модели и, соответственно, на состав

входных и выходных данных.

**Субъективная спецификация** заключается в выявлении представлений разработчиков моделей о поведении изучаемого явления.

**Объективная спецификация** представляет собой нахождение математической функции, которая легко поддается обработке и как можно точнее соответствует субъективной спецификации.

**Сбор данных** осуществляется в зависимости от поставленной задачи: данные собираются одномоментно или за некоторый период (временной ряд). Модели с временными рядами называются *отслеживающими*. Как правило, для построения временного ряда редко используются ежегодные данные, поскольку с течением времени связи между изучаемыми переменными меняются. Наиболее разумно использовать ежемесячные данные за период не далее трех прошедших лет — так можно получить данные по 36 временным точкам, но и здесь ситуация непостоянна, поскольку возникает дискретность.

**Предварительные расчеты (оценка)** — самый ответственный этап в процессе построения модели, поскольку малые знания в этой области могут причинить большой ущерб. Так, например, применив регрессионный анализ, можно получить определенные результаты, но, если спецификация слаба, а методика непонята, можно ожидать

МОДЕЛИ, РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ			
Модели, выделяющие зависимые и независимые переменные		Модели, изучающие связи между всеми переменными	
Модель регрессионного анализа	Применяется не для нахождения лучшего решения, а для вычисления наилучшего способа соответствия данным с помощью дифференциального исчисления, выделяет единственную переменную	Модель корреляционного анализа	Изучает взаимоотношения между метрическими. Если коэффициент корреляции 0, переменные независимы; если 1, они имеют строгую функциональную зависимость. Редко применяется в качестве единственного метода анализа. Однако он полезен, чтобы убрать избыточные переменные, которые отнимают время и делают анализ менее эффективным
Модель канонического корреляционного анализа	Позволяет определить влияние факторов на многих стадиях исследуемого явления. Изучает воздействие независимых переменных на каждую из результирующих переменных одновременно	Модель факторного анализа	Не рассматривает взаимоотношения между отдельными переменными, а находит группы аналогичных переменных. Редко применяется в качестве единственного метода анализа
Модель пробит и логит анализа	Используется, когда нельзя применить неограниченную результирующую переменную	Модель кластерного анализа	Изучает все переменные одновременно. Цель — установить определенное количество групп (кластеров) и обосновать взаимосвязи между ними
Модель дискриминантного анализа	Определяет членство в одной группе и более. Для набора независимых переменных находит, какие независимые переменные с какой группой ассоциируются	Модель многомерного шкалирования MDS	Позволяет интегрировать собранные данные в единую картину. Изучает концепции, чтобы найти «ценную» информацию в способности модели выяснить информацию к исчерпывающему набору перестановок
Модель многомерной классификации (AID)	Построение модели начинается с поиска зависимой и независимой переменных, чтобы найти те, которые наиболее четко проводят группировку по заданным критериям. Недостатки модели: ее последовательный подход может давать некачественные решения, а многократное деление быстро разбивает большие массивы данных на очень маленькие группы — каждая из этих групп идентифицируется по независимым переменным, но может быть слишком мала, а потому бесполезна	Модель матричного анализа	Отражает наиболее специфические количественные характеристики исследуемого явления. Зависимости в этой модели представлены в виде дочерних таблиц, состоящих из $m$ строк и $n$ столбцов

Рис. 6. Модели, рекомендуемые при планировании деятельности транспортного предприятия



**Рис. 7. Процесс построения модели**

только «мусорного эффекта». Кроме того, регрессионный анализ требует большого количества допущений, воплощенных в уравнении регрессии в виде ошибки, но зачастую эти допущения неверны. Например, наблюдение 2 не зависит от наблюдения 1, а наблюдение 3 не зависит от наблюдения 2, но это неверно для большинства данных, полученных из временных рядов, поскольку это означает, что некоторое действие осуществляется только в данном периоде и не будет осуществляться в последующих.

Или другое допущение — мультиколлинеарность, что означает, что независимые переменные, например тариф и объем перевозок, варьируются независимо. Это неверно, поскольку переменные зачастую являются мультиколлинеарными и зависят друг от друга. Если проигнорировать эти правила, полученные результаты потеряют надежность. Иногда возникают искусственно высокие деформации или значимость более сильной переменной может повлечь за собой значимость более слабой, с которой она мультиколлинеарна. Это не означает, что следует отказываться от регрессионного анализа, но пользователь должен понимать эти ограничения и знать, как их проверить.

**Проверка достоверности** осуществляется в три этапа. На первом этапе изучается статистика, описывающая модель. Самая простая проверка — внешняя правильность. На втором этапе проверяется общее качество модели. Коэффициент корреляции или г-квадрат

(коэффициент детерминации) показывает, насколько хорошо модель описывает имеющуюся информацию. Если коэффициент детерминации равен 1, то совпадение полное, если 0, то его нет совсем. Другой способ — дисперсионный анализ с использованием  $F$ -тестов ( $F$  — критерий Фишера), он также изучает вклад отдельных частей моделей. Очень распространены и полезны  $t$ -тесты ( $t$ -критерий Стьюдента), поскольку отражают, вносит ли независимая переменная серьезный вклад в результат или нет. На третьем этапе, как правило, используется задержанная выборка, чтобы посмотреть, прогнозирует ли модель новые наблюдения. Так, если данные получены в виде временных рядов, то, убрав информацию за 3 месяца, можно спрогнозировать их с помощью модели.

Оптимизация означает использование модели для нахождения наилучшего решения. Для упрощения представления модели поиска предпочтительной стратегии можно использовать графики и диаграммы. Также оптимальное решение может дать эффективное исчисление, зачастую это выведение структурного уравнения, в котором добавлен параметр затрат, и тогда модель должна представлять в качестве результирующей переменной рентабельность.

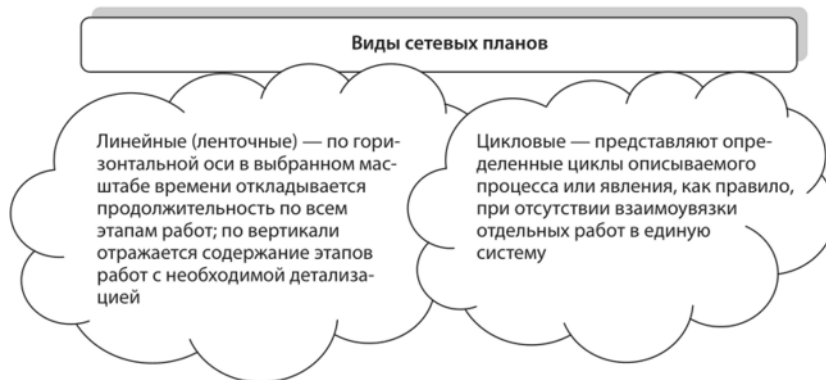
Мониторинг предполагает обращение к прошлым решениям, чтобы посмотреть, работают ли они до сих пор. Мониторинг выявляет отклонение, чтобы узнать, требуется ли модели новая информация. Также мониторинг осуществляет открытую связь с построением будущих моделей.

Таким образом, хотя моделирование представляется жестким и конкретным процессом, но оно не является таковым. Опыт и суждение играют ключевую роль, а польза результатов — в том, чтобы их принимать на основе моделей. Кроме того, математика ограничивает разработку моделей так же, как природа ограничивает разработку техники, поскольку параметры могут быть осмыслены и желаемые характеристики известны, но для того чтобы представить их все, просто не существует способа. Подчеркнем, что модель может направить в противоположную сторону от наихудших решений, но стратегические решения принадлежат только менеджеру.

Наряду с рассмотренными методами планирования деятельности транспортного предприятия широко применяются и комплексы этих методов. Примером такого комплекса является сетевое планирование. Сетевые планы работ транспортного предприятия по созданию новых конкурентоспособных транспортных услуг содержат не только общую длительность всего комплекса производственной и финансово-экономической деятельности, но и продолжительность, и последовательность осуществления отдельных процессов или этапов, а также потребность в необходимых экономических ресурсах.



Впервые сетевые планы выполнения производственных процессов были применены Г. Гантом. В настоящее время выделяют следующие виды сетевых планов: *линейные (ленточные)* и *цикловые* (рис. 8).



**Рис. 8. Виды сетевых планов**

Под сетевым планированием мы будем понимать графическое изображение определенного комплекса выполняемых работ, отражающее их логическую последовательность, существующую взаимосвязь и планируемую продолжительность.

Сетевая модель (график) — это система современных методов планирования, организационных мероприятий и средств контроля за выполнением плана.

На рис. 9 представлены особенности сетевого планирования на транспорте.

На рис. 10 представлены сферы применения сетевого планирования на транспорте.

При построении сетевой модели используются следующие основные понятия: *работа, события, путь*.

*Работа* — это определенный процесс (производственный, трудовой и др.), требующий затрат времени и ресурсов и приводящий к достижению определенных результатов, событий.

На графике работа изображается в виде сплошной стрелки.

Работой считают и возможное ожидание начала последующих процессов, связанное с перерывами или дополнительными затратами времени. Поэтому *работа-ожидание* — это процесс, не требующий



**Рис. 9. Особенности сетевого планирования на транспорте**



**Рис. 10. Сферы применения сетевого планирования на транспорте**

на две декады сентября затрат труда и ресурсов, но требующий затрат времени (например,

ожидание получения информации от сторонних организаций, ожидание погрузки, разгрузки и т.д.).

На графике работа-ожидание изображается пунктирной стрелкой с обозначением над ней продолжительности ожидания.

Кроме действительных работ и работ-ожиданий различают фиктивные работы, или зависимости. *Фиктивной работой (зависимостью)* называют логическую связь или зависимость между какими-то конечными процессами или событиями, не требующими затрат времени.

На графике фиктивная работа (зависимость) изображается пунктирной линией без обозначения времени.

*Событиями* называются начальные и конечные точки работы. *Событие* — это результат выполнения всех работ, входящих в данное событие, позволяющий начинать все выходящие из него работы.

На графике событие изображается в виде кружка. Событие не является процессом и поэтому не сопровождается затратами времени или ресурсов. Ни одно событие не может произойти до тех пор, пока не будут закончены все входящие в него работы. Ни одна работа, выходящая из данного события, не может начаться до тех пор, пока не произойдет данное событие. Ни одна последующая работа не может начаться раньше, чем будут закончены все предшествующие ей работы.

*Путь* — это непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события и заканчивая конечным. При построении сетевой модели принято различать несколько путей:

- *полный* — путь от исходного до конечного события;
- путь, *предшествующий* данному событию от начального;
- путь, *следующий* за данным событием до конечного;
- *промежуточный* — путь между несколькими событиями;
- *критический* — путь от исходного до конечного события максимальной продолжительности.

При построении сетевых моделей применяется несколько важных правил. Рассмотрим каждое из этих правил подробнее.

Важнейшим вопросом построения сетевой модели является четкое определение всех взаимосвязей между работами и их технологической последовательностью.

При кодировании сетевых моделей необходимо учитывать следующие положения: все события имеют самостоятельные номера; кодируются события числами натурального ряда (без пропусков); номер последующему событию присваивается после присвоения номеров предшествующим ему событиям; работа должна быть всегда направлена от события с меньшим номером к событию с большим номером; поток в сети всегда направлен в одну сторону — от начала к концу сети.

Целесообразно подчеркнуть, что сетевая модель дает исполнителям представление о взаимосвязи различных работ и позволяет предотвратить неправильное понимание ими ответственности, сокращает до минимума возможность упущения в модели какой-либо части работ.

После того как план представлен в виде сетевой модели, приступают к составлению графика его выполнения при нормальной продолжительности работ. Под *нормальной продолжительностью работ* мы понимаем наименьшее время выполнения работы без каких-либо дополнительных расходов для ее ускорения.

Над каждой стрелкой записываются следующие данные: наименование работы, нормальная продолжительность работы и ее стоимость, продолжительность при экстренном выполнении и ее стоимость. Под каждой стрелкой указывается количество людей по профессиям, подвижной состав или тип погрузочно-разгрузочных механизмов.

Если концентрировать усилия на работах, которые находятся на критическом пути, и добиваться их своевременного выполнения, то проект будет завершен вовремя.

Когда возникает необходимость ускорить работы при минимальных затратах, то для всех работ устанавливаются ранние и поздние сроки возможного начала и окончания (устанавливать сроки необходимо с применением теории вероятности). Необходимо стремиться не к максимально возможному, а к максимально целесообразному ускорению. Каждая работа имеет определенный предел ускорения.

Если выполнение работы затягивается, то это ведет к бесполезному увеличению затрат на транспортном предприятии.

Время выполнения работ может колебаться в пределах от нормальной до экстремальной продолжительности. Это означает, что существует множество путей (вариантов) выполнения любого плана.

Целесообразно подчеркнуть, что сетевая модель может быть ориентирована не только на критерий времени, но и на другие параметры, например, минимизацию ресурсов или конечной стоимости работ по выполнению заданного плана. Из этого множества необходимо выбрать оптимальный вариант, чаще всего критерием выбора служат минимальные затраты при заданной продолжительности.

Сетевая модель может быть выполнена с различной степенью детализации процесса. Для разных уровней управления степень детализации или укрупнения сетевых моделей может быть различна.

При календарном планировании необходимо учитывать ограничения денежных средств и главным образом ресурсов — рабочей силы, подвижного состава, погрузочно-разгрузочных средств. Без этого

учета составленные планы могут оказаться нереальными. На транспорте работники одних профессий (например, ремонтные и вспомогательные рабочие) имеют основной целью обеспечение деятельности работников других, ведущих профессий (водителей на линии). Следовательно, наличие работников ведущих профессий зависит от наличия работников вспомогательных профессий. Перевозки распределяются по времени года и дням месяца неравномерно, поэтому для улучшения использования рабочей силы и подвижного состава определяется, какие из выполняемых в пиковый период работ имеют свободный период времени и когда их можно выполнять за пределами пикового периода и т.д. до получения приемлемого решения.

### **3. Экстраполяционное прогнозирование на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

Разработкой методов прогнозирования занимается прогностика.

Все методы прогнозирования (их более 100) можно разделить на две группы:

- неформализованные (эвристические),
- формализованные.

К числу неформализованных относят:

- индивидуальные экспертные оценки,
- коллективные экспертные оценки,
- написание сценариев и т.д.

К формализованным методам относят:

- методы экстраполяции,
- моделирование.

Неформализованные (эвристические) методы применяются в тех случаях, когда невозможно использовать знания экспертов в формализованном виде.

Наиболее широко используются методы интервью, "мозговой атаки", коллективных экспертных опросов.

Из формализованных методов наиболее широко применяются экстраполяционные, т.е. те, когда прогноз производится по такому алгоритму:

1. Упорядочение прошлых данных;
2. Сглаживание временного ряда;
3. Выделение тренда;
4. Определение уравнения тренда;
5. Расчет прогнозного значения;
6. Оценка доверительного интервала с заданной вероятностью.

Наиболее простым является экстраполяция с линейным сглаживанием.

Этот метод прогнозирования имеет смысл при сравнительно краткосрочном прогнозировании (5-7 лет) и уверенности в том, что основная модель процесса (а, следовательно, и тренд) за это время не изменяются.

Движение в ту или иную сторону по "лестнице преобразований" определяется направлением выпуклости непреобразованной кривой тренда (куда направлена, туда и надо двигаться по "лестнице"). Критерием достижения цели является равенство тангенсов углов наклона, построенных на трех характерных точках кривой (обычно начало, конец и зона изменения угла наклона). В результате получаем уравнение прямой линии преобразованной величины (например,  $y = ax + b$ ). Обратное преобразование дает уравнение тренда (соответственно  $x = (y - b) / a$ ). Далее нахождение доверительного интервала и прогнозного значения исследуемой величины осуществляется по вышеприведенным формулам.

В некоторых случаях первоначальному выделению тренда мешает неопределенность исходных данных (их "кучность" или "разреженность"). В этом случае возникает необходимость предварительного сглаживания. Наиболее прост метод сглаживания "по медианам троек".

### **Лекция 2 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

1. Роль нормативов в планировании на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.

2. Комплексный подход к разработке производственной программы предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.

### 1. Роль нормативов в планировании на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

В современной планово-экономической литературе единого общепризнанного понятия о нормативах и нормах применительно к условиям рынка пока не существует. Для формирования научного определения категории норм и нормативов рассмотрим подробнее наиболее известные точки зрения об этих экономических показателях.

Как отмечается в отечественном энциклопедическом словаре, термин "норма", в переводе с латинского, означает руководящее начало, правило, образец, признанный обязательным порядком, установленную меру, среднюю величину чего-нибудь. А "норматив" - это расчетная величина затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемых в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятий.

В существующих методических рекомендациях по созданию системы норм и нормативов утверждается, что **нормы** - это плановые технико-экономические показатели, характеризующие удельные величины расхода материальных, трудовых, финансовых ресурсов или предельные временные величины, утверждаемые в установленном порядке и рассчитываемые на основе анализа развития научно-технических достижений в планируемом периоде, и обеспечивающие высокое качество производимой продукции (выполняемых работ) и экономное использование ресурсов. **Нормативами** здесь называются величины, используемые при расчете норм, или поэлементные составляющие норм, а также коэффициенты, характеризующие степень использования орудий или предметов труда.

В **Основных положениях по нормированию расхода материалов** в производстве под нормами принято понимать максимально допустимое плановое количество сырья, материалов на изготовление единицы продукции (работы) установленного качества в планируемых условиях производства, а под нормативами - поэлементные составляющие нормы, характеризующие удельный расход сырья или материалов на единицу массы, площади, объема или длины при выполнении производственных процессов, а также размеры технологических отходов и потерь сырья и материалов.

В современной экономической литературе также пока не сложились единые однозначные понятия о нормах и нормативах. В одних учебниках под **нормами** понимаются максимально допустимые величины абсолютного расхода сырья, материалов, топлива, энергии и других ресурсов на производство единицы продукции данного вида или выполнение определенной работы установленного качества в соответствующем плановом периоде. А под **нормативами** - расчетные величины затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемые в нормировании, планировании и управлении производственно-хозяйственной деятельностью предприятий. В других - нормой считается предельно допустимая в заданных производственных условиях величина абсолютного расхода различных ресурсов на единицу продукции (работы), а нормативами - относительные показатели использования орудий труда, затрат живого труда и предметов труда в зависимости от условий производства.

В научной экономической литературе **нормами** считаются те же абсолютные значения максимально допустимого расхода производственных ресурсов на изготовление единицы продукции, а нормативами - относительные показатели их использования.

Таким образом, в приведенных определениях отсутствуют не только единые научные понятия, но и **четкие отличительные признаки норм и нормативов**. Все так называемые индивидуальные их черты (например, абсолютные и относительные, исходные и расчетные, предельные или максимальные и др.) являются не отдельными или специфическими особенностями тех или иных нормативных показателей, а общими признаками разнообразных норм и нормативов. В подтверждение этого можно заметить, что расчетные значения норм и нормативов одновременно могут быть как абсолютными, так и относительными величинами, а большинство исходных нормативов и норм были когда-то получены расчетным способом. Так, при планировании трудовых затрат исходными чаще всего служат общемашиностроительные нормативы времени, а производными - расчетные нормы времени. При установлении плановых показателей материальных затрат, наоборот, отраслевая норма расхода различных видов сырья служит основой для получения внутрифирменного норматива оборотных средств и т.п. Следовательно, широко применяемые ранее в теории и практике внутрихозяйственного планирования понятия и определения нормативов и норм необходимо привести в полное соответствие с действующими в условиях рыночных отношений новыми экономическими законами, механизмами, категориями и другими современными положениями и требованиями.

Сложившаяся на рынке **величина норматива** с точки зрения планирования характеризует конечный результат производства, а **величина нормы** - затраты экономических ресурсов на его осуществление в заданных условиях. Следовательно, **норма** - это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях. **Норма устанавливает** индивидуальное значение (величину) расхода ресурсов на единицу продукции в определенных условиях предприятия, его подразделения или другого уровня. Предлагаемое нами

понимание норм и нормативов будет служить важным планово-экономическим ориентиром в достижении высоких конечных результатов и снижении затрат на каждом рабочем месте, подразделении, предприятии или фирме, а также в целом по всему комплексу промышленности или народного хозяйства.

Таким образом, из сказанного вытекает общий вывод о том, что **нормативы** - это фундаментальная экономическая категория, которая имеет свое конкретное научное и практическое содержание и форму проявления, например, трудовые или материальные затраты на единицу продукции: мин/шт., ч/шт. или кг/шт., т/шт. и т.д. **Нормативы** - это всеобщая мера потребления и использования различных экономических (производственных) ресурсов. С их помощью устанавливаются и регламентируются важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности всех предприятий и организаций, определяется ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость. Они служат мерилем эффективности работы предприятия, своего рода стандартом развития техники, технологии и организации производства, уровнем качества и конкурентоспособности продукции, критерием оптимальности экономической деятельности. **Все нормативы формируются** до начала процессов планирования и организации производства, их численная величина должна быть научно обоснованной, выражать усредненный, общественно нормальный или экономически целесообразный для определенных производственных условий уровень затрат планируемых ресурсов независимо от отраслевой принадлежности предприятий и форм их собственности. **Нормативы** являются унифицированной, межотраслевой или всеобщей величиной длительного применения и должны обеспечивать полное соответствие развития планируемых объектов с учетом изменяющихся на предстоящий период как внутренних, так и внешних условий экономической деятельности всех фирм и предприятий.

**Нормы**, в отличие от нормативов, имеют конкретное отраслевое, внутрихозяйственное или внутрифирменное назначение. Они создаются для соответствующих локальных условий рабочего места или определенного типа производства и должны отражать как общие закономерности, так и специфические особенности развития предприятия и изменения затрат экономических ресурсов при допустимых ограничениях в планируемые сроки их использования. Нормы разрабатываются обычно на краткосрочный, заранее установленный период их применения в заданных отраслевых или корпоративных условиях с учетом взаимодействия конкретных производственно-технических, организационно-экономических, социально-трудовых и многих других факторов. Все **применяемые нормы** должны всегда соответствовать тем условиям, для которых они были разработаны и предназначены, и пересматриваться в соответствии с изменением нормообразующих производственных факторов. По своему значению **нормы и нормативы** могут быть абсолютными и относительными, общими и частными, плановыми и фактическими, перспективными и текущими, макроэкономическими и микроэкономическими, количественными и качественными и т.д. **Нормы и нормативы** имеют также единые измерители.

С практических позиций всякие **нормативы и нормы** являются исходными величинами и показателями, применяемыми при планировании и оценке различных видов деятельности, выполняемых работ и услуг. Они образуют целую систему плановых, экономических, финансовых и иных норм и нормативов и составляют нормативную базу планирования, классифицируемую по различным признакам. Таким образом, между **нормативами и нормами** существуют определенные признаки сходства и различия. Значения норм и нормативов могут совпадать на конкретные работы в некоторых производственных условиях. В большинстве же случаев норма является функцией от нормативов. **Срок действия той или другой нормы** на предприятиях и фирмах не должен превышать периода, в течение которого значения нормативных факторов находятся в допустимых пределах. На тех предприятиях, где это положение соблюдается как закон рыночных отношений, достигаются высокие результаты экономической деятельности, рационально используются все имеющиеся производственные ресурсы, обеспечивается конкурентоспособность производства продукции и услуг. (Более подробные экономические характеристики важнейших плановых норм и показателей будут раскрыты при рассмотрении системы трудовых и материальных нормативов.)

В плановой деятельности предприятий находят широкое применение **различные нормативы и нормы**. Они позволяют на точной экономической и математической основе устанавливать оптимальные значения расходуемых ограниченных ресурсов, научно обоснованные и эффективные соотношения между отдельными видами ресурсов, основными элементами процесса труда и всеми звеньями производственно-хозяйственной системы предприятия или фирмы. Особое значение **плановые нормативы приобретают** в современных рыночных отношениях, механизм которых базируется на равновесии спроса и предложения и открывает свободный доступ ко всем видам ресурсов и товаров. В условиях рынка сокращение расхода ресурсов, снижение трудовых, материальных и других затрат на производство продукции и выполнение услуг становится необходимым экономическим требованием планирования, организации и управления производством. На рынке товаров при прочих равных условиях выигрывает такой производитель, который наиболее экономно использует ограниченные ресурсы и достигает их минимального расхода на единицу выпускаемой продукции.

**Комплексными планово-экономическими показателями**, характеризующими механизм равновесия между рыночным спросом, ценами и предложением на продукцию, работы и услуги, а также

взаимодействие между затратами и результатами, служат разнообразными нормами и нормативами, определяющие уровень свободных рыночных цен и тарифов, величину расхода трудовых, материальных, финансовых и других экономических ресурсов на производство товаров. Все многообразные планово-экономические нормативы могут быть объединены в общую систему, состоящую из ряда нормативных подсистем, сгруппированных по определенным признакам. Группировка отдельных нормативов по некоторым производственно-техническим, планово-экономическим и другим признакам называется классификацией. Она представляет собой объединение разрозненных нормативов в общие классы и подклассы, системы и подсистемы, группы и подгруппы, виды и разновидности и другие комплексы или типы в соответствии с их целевым назначением, сферой применения, методами получения и многими другими признаками.

В соответствии с существующими в рыночных условиях экономическими процессами и механизмами, понятиями и определениями все многообразные нормативные материалы, применяемые в процессе планирования, целесообразно подразделять на два основных класса: **нормы и нормативы**. Оба этих класса образуют систему плановых нормативов, которые можно объединить в отдельные группы по следующим классификационным признакам.

**По видам ресурсов** необходимо различать *нормативы и нормы, регулирующие величину затрат средств производства, предметов труда, рабочей силы на изготовление единицы продукции, выполнение работы или оказание услуги*. По данному признаку различают также нормативы или коэффициенты использования различных производственных ресурсов на фирмах и предприятиях.

**По стадиям производства** следует иметь *нормативы текущих, страховых, технологических, транспортных и производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции, величина и динамика которых характеризуют процесс превращения материальных ресурсов в готовые товары, работы и услуги*.

**По выполняемым функциям** нормативы могут быть отнесены к плановым, экономическим, техническим, организационным, социальным, трудовым, экологическим, управленческим, правовым и др.

**Нормы и нормативы** на предприятиях являются основой выполнения таких важнейших плановых функций, как определение объемов и сроков изготовления продукции, обоснование затрат и результатов, учет и контроль расходования производственных ресурсов и т.п.

**Организационные функции норм** наиболее полно проявляются в установлении оптимальных пропорций между отдельными элементами процесса труда и звеньями всего производства, в целесообразной координации как во времени, так и в пространстве всех материальных и трудовых ресурсов, а также в обосновании структуры и численности персонала всех категорий и его рациональной расстановке по рабочим местам. *Важнейшие организационные функции выполняют нормативы, устанавливающие длительность производственного цикла, размеры партий запуска-выпуска изделий, величины нормальных заделов или запасов заготовок, периодичность запуска партии деталей, значения опережений и др.*

Применительно к первичному звену производства, каким является рабочее место, некоторые нормы не только характеризуют величину необходимых производственных ресурсов, но и устанавливают различным категориям персонала конкретный порядок осуществления управленческих или исполнительских функций. На всех других уровнях производства значение управленческих функций норм и нормативов расширяется соответственно от текущего регулирования хода отдельных технологических процессов до оперативного руководства всеми совокупными производственными процессами.

В условиях рынка особую роль выполняют **экономические, финансовые, правовые и другие нормативы**, регулирующие механизм взаимодействия таких показателей, как учетная ставка Центрального банка России за кредит, ставки налогов, движение финансовых потоков между предприятиями и банками, федеральным и местным бюджетом, различными фондами и налоговыми службами.

**Социальные нормативы** способствуют регулированию как внутренних, так и внешних взаимоотношений персонала на предприятии и за его пределами. Например, существующий норматив минимальной заработной платы определяет не только устанавливаемую государством цену рабочей силы, но и величину прочих доходов работников и уровень жизни людей.

**По времени действия нормативы** бывают *перспективные, годовые и текущие, условно-постоянные и временные, разовые и сезонные*. Все календарно-плановые нормативы применяются на соответствующих этапах внутрипроизводственного планирования, они имеют различную степень точности и соответственно уровень обоснования применяемых плановых решений. Наибольшую степень обоснованности как затрат ресурсов, так и результатов дают текущие нормативы, наименьшую - перспективные. Однако не только текущее, но и стратегическое планирование должно основываться на использовании надлежащей нормативной базы. Чем точнее исходные плановые нормативы, тем выше и конечный результат всякого планирования.

**По сфере распространения** выделяют *нормативы межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, а также международные, республиканские, федеральные, региональные, муниципальные или местные* и др. Область применения каждого из них ограничивается национальными,

отраслевыми и региональными закономерностями или особенностями развития макроэкономических и микроэкономических процессов в странах, регионах, на предприятиях (фирмах).

*По методам установления* различают **нормативы научно обоснованные, расчетно-аналитические, экспериментальные, аналитически-исследовательские, отчетно-статистические и др.** Сущность **научно-обоснованных норм** заключается в их соответствии оптимальным значениям затрат ресурсов для конкретных условий производства с учетом действующей системы ограничений. При выборе научно обоснованных значений норм возможны **два варианта принятия оптимальных решений**. **Первый** состоит в минимизации затрат при достижении заданного результата; второй заключается в максимизации результатов при заданных затратах (ресурсах). Расчетно-аналитические нормы разрабатываются на основе анализа техники, технологии и организации производства в заданных или запроектированных условиях. Применение таких норм обеспечивает рациональное использование ограниченных ресурсов на каждом рабочем месте. **Опытно-экспериментальные нормы** устанавливаются на основе опытных или экспериментальных данных, полученных в реально существующих условиях производства. **Аналитически-исследовательские** - разрабатываются на основе анализа и исследования действующих технологических процессов и последующего установления теоретических или эмпирических зависимостей между основными факторами производства и величиной расходования ресурсов. **Отчетно-статистические** - обычно устанавливаются по данным оперативной, бухгалтерской или статистической отчетности предприятий и фирм. Их значения, как правило, не отражают имеющихся возможностей снижения расхода ресурсов на производство единицы продукции, что значительно ограничивает сферу их применения в процессе внутрипроизводственного планирования.

*По форме выражения* своих значений различают **табличные, графические и аналитические нормативы**. **Табличные и графические** используют обычно при установлении расчетно-аналитических и других норм ручным способом. **Аналитические** выражаются, как правило, в виде эмпирических зависимостей и применяются при установлении норм с помощью компьютерной техники. Они дают возможность существенно уменьшить исходную нормативную информацию и потому получают в последнее время все большее распространение на предприятиях. **Аналитические нормативы** служат базой внедрения автоматизированных систем плановых расчетов.

*По степени детализации* нормативы подразделяются **на индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие, специфицированные и сводные**. **Индивидуальные, частные и дифференцированные** нормы разрабатываются применительно к конкретным материалам, изделиям и процессам. **Групповые, общие и укрупненные** нормы устанавливаются на однородные работы или однотипные процессы без детализированных расчетов отдельных элементов. Чем выше степень укрупнения, тем ниже точность норм. Поэтому необходимо более широко использовать при планировании дифференцированные нормативы и нормы, учитывающие величину расхода ресурсов на конкретные процессы, обусловленные действующими методами их выполнения.

*По численным значениям* нормы могут быть **оптимальные, допустимые, максимальные, минимальные, средние**. Использование в процессе планирования более точных исходных нормативов, какими обычно являются их оптимальные или средние величины, позволяет приблизить расчетные (плановые) показатели к реальным (фактическим) или уменьшить степень их отклонения при внутрифирменном планировании различных видов деятельности.

*По целевому назначению* нормативы бывают **расходные и технические, оценочные и технико-экономические, оперативно-производственные и календарно-плановые и т.п.** **Расходные нормы определяют величину затрат ресурсов, оценочные - эффективность их использования, оперативные - продолжительность и порядок движения ресурсов в процессе производства продукции.**

Рассмотренные десять основных признаков классификации норм позволяют, как того требует рынок, объединить в единую систему все существующие многообразные нормативы и нормы. Единство и целостность системы планово-экономических нормативов является основой свободных рыночных отношений. Именно действующие нормативы расходования различных производственных ресурсов должны главным образом определять в условиях рынка тот экономический интерес предприятий и их конечный результат, который позволяет правильно планировать виды и объемы выпускаемой продукции, а также допустимый расход ресурсов и величину получаемых доходов.

**Система трудовых нормативов** - это совокупность регламентированных затрат труда на выполнение различных элементов и комплексов работы персоналом предприятия или фирмы. **В рыночной экономике нормативы и нормы** труда находят широкое распространение на предприятиях и в организациях всех форм собственности. Они выражают величину затрат труда на осуществление самых разнообразных видов производственной, хозяйственной, предпринимательской и иных сфер трудовой деятельности человека. **В планово-экономической деятельности** повсеместно используются разнообразные трудовые показатели, в состав которых входят следующие нормы и нормативы.

**Нормы времени** - выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или часах (мин/шт., ч/шт.).

**Нормы выработки** - устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Величина нормы определяет в натуральных измерителях (штуках, метрах и других единицах) плановый результат работы за смену, час или иной отрезок времени.

**Нормы обслуживания** - характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой или звеном персонала.

**Нормы численности** - определяют необходимое количество работников соответствующей категории для выполнения заданного объема работы или обслуживания производственных процессов.

**Нормы управляемости** - регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия.

**Нормированные производственные задания** - устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы и номенклатуру изготавливаемой продукции, выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени (смену, неделю, месяц, квартал). Величина производственных заданий измеряется в натуральных, трудовых, стоимостных единицах (штуках, тоннах, нормо-часах, нормо-рублях).

Данные нормы труда, как свидетельствует современная экономическая наука и практика, не исчерпывают всех характеристик трудовых, технологических и производственных процессов, регламентация которых необходима в рыночных отношениях каждому предприятию для определения или планирования своих затрат и результатов. Поэтому с целью планирования и рационального использования ресурсов необходимо также выражать нормы труда в двух объективно существующих формах затрат: рабочего времени и рабочей силы. Первые устанавливают величину затрат рабочего времени на выполнение единицы работы одним или несколькими работниками. Вторые определяют величину расхода физической и нервной энергии человека в единицу рабочего времени или на одно изделие. К нормам затрат рабочего времени относятся нормативы длительности трудовых процессов, трудоемкости работ и численности работников.

**Норматив длительности** определяет расчетную величину рабочего времени, в течение которого может быть выполнена единица работы на одном станке или рабочем месте. Эта норма включает длительность технологического воздействия на предмет труда и величину объективно существующих перерывов, приходящихся в среднем на одну деталь или работу. Измеряется она в единицах рабочего времени (минутах, часах и днях). При работе на одном станке норма длительности соответствует норме штучного времени. В условиях машинного производства норма длительности определяет норматив станкоемкости продукции (станко-часов), а норма времени - трудоемкость (нормо-часов) на весь объем производства товаров, работ и услуг.

**Норматив трудоемкости** содержит плановую величину затрат живого труда на производство одного изделия, выполнение единицы работы или услуги, а также одного комплекта различных работ. Трудоемкость измеряется в человеко-часах, человеко-минутах или нормо-часах и является, в отличие от нормы длительности, двухмерной величиной. В плановой деятельности предприятий и фирм необходимо применять нормативы технологической, производственной и полной трудоемкости продукции.

**Технологическая трудоемкость** продукции выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда: получение и производство заготовок, разработка и изготовление деталей, сборка и монтаж машин и т.п. Технологическая трудоемкость изделия представляет собой суммарное штучное время в минутах или часах (мин/шт.).

**Производственная трудоемкость** продукции включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнение работы или услуги.

**Полная трудоемкость продукции** характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы или определенного объема работ. Она включает совокупные затраты труда основных и вспомогательных рабочих и специалистов производства, необходимые на изготовление единицы продукции или выполнение работ, а также услуг.

**Основой для планирования технологической трудоемкости** продукции служат нормативы и нормы времени на одно изделие, а также показатели объема выпуска продукции и работ основного производства. Трудоемкость работ по обслуживанию и управлению производством устанавливается по нормам численности вспомогательных рабочих и административно-управленческого персонала или нормативам соотношения между различными категориями персонала.

**При планировании полной трудоемкости** необходимо выделять прямые и косвенные затраты труда на производство продукции. Прямые затраты на единицу продукции определенного вида и качества устанавливаются соответствующими расчетами. Косвенные затраты на единицу изделия или работы распределяются в процентном отношении к прямым. В общем виде полная трудоемкость продукции равна сумме затрат труда на процессы изготовления, обслуживания и управления производством.

**Нормы и нормативы затрат рабочего времени** и рабочей силы служат основой для планирования самых разнообразных показателей производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельности. Нормы затрат рабочей силы, характеризующие величину расхода умственной и физической энергии человека, находят практическое применение при планировании разнообразных социально-трудовых показателей.



**Нормы затрат физической и умственной энергии** определяют допустимые показатели темпа или скорости работы человека, интенсивности труда, расхода человеческой энергии, степени занятости работников, уровня их утомления, тяжести труда и т.п. Они используются для планирования оптимальных условий труда работников, обоснования нормативной интенсивности труда, а также снижения тяжести труда и установления норм компенсационных доплат при работе в неблагоприятных условиях труда.

В целях совершенствования внутрипроизводственного планирования все нормы труда целесообразно также подразделять на две взаимосвязанных группы - нормы затрат труда и нормы результатов труда.

К **нормам, характеризующим конечные результаты труда**, относятся прежде всего нормы выработки и нормированные производственные или плановые задания. Нормы результатов труда обычно устанавливаются на основе норм затрат труда. Например, норма выработки в общем виде определяется отношением установленного периода рабочего времени (час, смена или месяц) к норме времени на единицу работы (мин/шт.).

**При использовании трудовых норм и нормативов для планирования**, учета и стимулирования производства целесообразно учитывать существующие основные признаки сходства и принципиальные различия между затратами и результатами труда. В рыночных отношениях приоритетное значение приобретает конечный результат труда и производства: объем продажи продукции и общая сумма полученной прибыли (дохода). Однако общий результат производства предопределяется многими факторами, в формировании величины которых в условиях рынка первостепенную роль играют нормы затрат труда. Это означает, что нормы затрат и результатов труда тесно связаны между собой в единой системе планов. Механизм их взаимодействия заключается в том, что при планировании, например объемов производства и продажи продукции, возможны два взаимосвязанных подхода к выбору оптимального варианта. Первый предполагает получение максимального результата при заданных затратах. Второй - использование минимальных ресурсов для достижения заданного результата. В связи с тесным взаимодействием затрат и результатов вытекает необходимость широкого применения этих нормативов в производственной деятельности предприятий.

**Система трудовых норм и нормативов**, используемых в процессе внутрипроизводственного планирования, должна обеспечивать возможность расчета трудоемкости продукции, работ и услуг не только по отдельным деталям, но и по узлам, комплектам и машинам в целом, а также по всем стадиям производства, категориям персонала и подразделениям предприятия. При этом степень дифференциации норм должна учитывать конкретные особенности выпускаемой продукции, рыночные объемы спроса и предложения, существующие формы и методы разделения труда и организации производства, применяемые технические средства и методики формирования нормативной базы трудовых затрат.

**При планировании производственной деятельности нормы и нормативы затрат труда по степени их дифференциации** могут устанавливаться на отдельные элементы трудовых, технологических и производственных процессов: микроэлементные нормативы на трудовые движения и трудовые действия или укрупненные на трудовой прием, комплекс трудовых приемов, технологическую операцию, технологический процесс, производственный процесс. По видам затрат рабочего времени нормативы и нормы подразделяются на следующие категории: основного или машинного времени, вспомогательного времени, оперативного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные потребности работника, подготовительно-заключительного времени, неполного штучного времени, единые и типовые нормы и т.д. Типовые или единые нормы затрат труда разрабатываются на детали, работы и услуги, выполняемые на различных предприятиях по единой групповой или типовой прогрессивной технологии, исходя из современных требований организации труда и производства, применяемой техники, квалификации персонала, режимов работы оборудования и других факторов.

**В условиях рыночных отношений современные требования к нормативной базе** заключаются в расширении состава нормативов и норм и усилении их взаимосвязи в планово-экономической деятельности предприятий, что ориентирует на получение высоких конечных результатов. Поэтому на различных этапах планирования следует использовать также санитарно-гигиенические и эстетические нормативы, социальные и правовые нормы и т.д. Полный состав нормативов позволяет обеспечивать комплексную экономическую оценку процессов труда как по величине затрат рабочего времени, так и по уровню сложности выполняемых работ и степени интенсивности труда. Следовательно, при наличии соответствующих нормативов создаются надлежащие экономические условия для научного соизмерения затрат и результатов на всех стадиях внутрифирменного планирования и тем самым для получения высоких реальных доходов на каждом предприятии.

**Материальные нормативы** - это важная составная часть планово-экономической нормативной базы предприятий и фирм, характеризующая в условиях рынка величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции, выполнение работ и услуг с учетом действующих законов спроса и предложения. В соответствии со структурой процесса производства к основным экономическим ресурсам и материальным нормативам, кроме рассмотренных норм затрат живого труда, относятся нормы расхода предметов труда и средств производства.

**Нормы затрат предметов труда** определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива или электроэнергии и других затрат овеществленного труда на производство

единицы продукции либо выполнение заданного объема работы. В состав нормы затрат материальных ресурсов входят обоснованные планово-расчетные величины полезного расхода сырья и материалов, а также обусловленные применяемой технологией и организацией производства отходы и потери материала. В машиностроительном производстве, например, в норму расхода материальных ресурсов на одно изделие включаются масса обработанной детали (чистая) и величина технологических отходов (снятой в процессе резания стружки). Следовательно, плановая норма расхода материала на одно изделие определяется массой запроектированной заготовки (отливки, поковки, штамповки и т.п.).

**В норму расхода основных ресурсов** не включаются отходы и потери материала, вызванные отступлением от установленной технологии и организации производства, методики планирования расходов, а также обусловленные браком продукции, испытанием изделий, изготовлением оснастки, наладкой оборудования и другими работами вспомогательного характера, не относящимися прямо к изготовлению основной продукции.

Применяемые при планировании **нормативные материалы** должны в условиях рынка ориентировать каждое предприятие на получение высоких конечных результатов своей производственно-хозяйственной деятельности. А для этого сами нормы и нормативы должны соответствовать многим требованиям современного рынка. Прежде всего они должны быть по своим значениям научно обоснованными и прогрессивными, реальными и стабильными, объективными и динамичными, едиными и равно напряженными, а также доступными и удобными при расчетах. Этим требованиям в наиболее полной мере соответствуют нормативы, разработанные на основе анализа и проектирования содержания или технологии выполняемых работ. Рассмотрим основные методы разработки норм и нормативов по степени убывания их точности и обоснованности: от научных, уточненных, до опытных, укрупненных.

**Метод научного обоснования норм и нормативов** позволяет учитывать при их установлении комплекс технических, организационных, экономических, социальных и многих других факторов, оказывающих наибольшее влияние на величину разрабатываемых норм и нормативов. По своей сути этот метод позволяет в каждом конкретном случае находить оптимальное значение той или иной нормы при различных вариантах комбинирования используемых ресурсов.

**При планировании и организации производства** все ограничения в задачах оптимизации норм труда **можно разделить на четыре группы.**

**Первая группа** определяет рассмотренные выше производственные результаты.

**Вторая группа** обусловлена участием человека в процессе труда и характеризует допустимые санитарно-гигиенические, психофизиологические, социальные и правовые условия труда.

**Третья группа** ограничений включает технические характеристики средств производства и предметов труда, обеспечивающих заданное качество продукции и нормальные условия эксплуатации оборудования.

**Четвертая группа** определяет организационно-технические и планово-управленческие условия производства, регламентирующие занятость производственных ресурсов, количество оборудования, численность персонала и т.д.

Данная **система ограничений** определяет область допустимых значений норм затрат ресурсов, а также оптимальные нормы их расходования при существующей степени ограничений. В общем случае оптимальными или научно обоснованными являются такие из допустимых вариантов норм и условий их использования, при которых достигается максимальный экономический результат.

**Аналитически-расчетный метод** основан на расчленении выполняемых работ и расходуемых ресурсов на составные элементы, анализе условий и состава работ и ресурсов, проектировании рациональных вариантов использования предметов труда, средств производства и рабочей силы и расчете потребности соответствующих ресурсов для конкретных условий предприятия. **При использовании расчетно-аналитического метода для установления, например, норм затрат труда предусматривается следующая методика выполнения расчетно-аналитических работ:**

проводится анализ планируемой работы по ее структурным элементам;  
проектируется рациональный состав трудовых и технологических процессов;  
обосновываются требуемые средства труда и технологическая оснастка;  
выбираются оптимальные режимы работы оборудования и формы организации труда;  
рассчитываются затраты основного, вспомогательного и штучного времени на операцию;  
разрабатываются организационно-плановые мероприятия по внедрению проектируемых условий и норм на предприятии.

**Расчет норм полезного расхода материальных ресурсов** (массы или теоретических затрат) на производство продукции осуществляется по данным анализа конструктивно-технологической документации, рабочих чертежей, карт раскроя, сертификатов качества и других производственных факторов, регламентирующих процесс изготовления детали и величину используемых материалов. При установлении норм расхода сырья и материалов следует учитывать еще и результаты анализа их фактического использования на производстве, а также планируемые мероприятия по совершенствованию конструкции изделий, технологии и организации их производства.

В современном производстве **аналитически-расчетные методы** установления норм трудовых и материальных затрат имеют наибольшее распространение. Они служат основой правильного

планирования и улучшения использования различных ресурсов как в самом процессе производства продукции, так и на стадии ее проектирования. Это является особенно важным в условиях ограниченности ресурсов на рынке труда и производства.

**Аналитически-исследовательский метод** применяется для обоснования необходимых норм в условиях действующего производства на основе проведения наблюдений и экспериментов. По полученным данным разрабатываются соответствующие нормы. Этот метод позволяет собирать более широкую информацию для разработки и корректировки норм и нормативов. Однако из-за большой сложности сбора первичных результатов аналитически-исследовательский метод используется в основном для разработки различных нормативных материалов. Применяемые на предприятиях так называемые экспериментальные нормативы по методу их установления также относятся к аналитически-исследовательским.

**Экспериментальный, или опытный, метод разработки** норм заключается в определении затрат труда, сырья и материалов на основе данных замеров полезного их расхода, потерь и отходов, определяемых в лабораторных или производственных условиях. На производстве опытными считаются также нормы, установленные по опыту мастеров, менеджеров, технологов или других специалистов.

**Отчетно-статистический метод** заключается в том, что нормы затрат производственных ресурсов устанавливаются на основе отчетных или статистических данных за прошедший период. Основой таких норм обычно служат сложившиеся за отчетный период средние фактические затраты ресурсов. Таким образом, этот метод устанавливает нормы без анализа, расчленения и проектирования работы. По своему содержанию данный метод является суммарным и позволяет, в отличие от аналитического, определять приближенные нормы затрат ресурсов в целом на всю работу или деталь. Такие отчетно-статистические нормы не способствуют эффективному использованию ограниченных производственных ресурсов и должны заменяться на предприятиях аналитически-расчетными или иными обоснованными нормативами. Однако в тех случаях, когда на предприятии не представляется возможным устанавливать нормы с помощью аналитических методов, могут быть использованы опытные или отчетные данные о фактическом удельном расходе разнообразных ресурсов на производство единицы продукции. Такие нормы можно устанавливать на планируемый год с корректировкой достигнутого фактического уровня затрат ресурсов в сторону их снижения. При использовании фактических данных и анализе их динамики за ряд лет необходимо соблюдать два основных требования: 1) собрать наиболее полные и точные отчетно-статистические данные о фактическом удельном расходе сырья и материалов на единицу продукции или работы; 2) обеспечить сопоставимость данных расхода ресурсов за короткий период с показателями на планируемый срок.

Кроме аналитических и опытных методов разработки норм и нормативов расхода ресурсов, при **внутрипроизводственном планировании могут быть также использованы микроэлементные или дифференцированные, укрупненные или сравнительные, прямые или косвенные и другие известные сейчас методы.** Нормы затрат ресурсов, установленные на основе применения того или иного метода, имеют обычно соответствующее название: аналитические, опытные, типовые, микроэлементные и т.д.

**Система планово-экономических норм и нормативов**, свободно действующая на предприятиях в условиях рыночных отношений, **должна создаваться и функционировать на основе соблюдения следующих основных положений и требований:**

достижение единства применяемых методов и методик установления затрат ресурсов на производство продукции, работ и услуг;

комплексное формирование нормативной базы для сбалансированного планирования всех показателей производственно-экономической, социально-трудовой и хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;

систематическое обновление и обеспечение высокой степени прогрессивности существующих норм и нормативов на основе отражения в них процессов развития техники, технологии и организации производства;

обеспечение сопоставимости и равной напряженности норм и нормативов, формируемых на различных уровнях планирования и в разных подразделениях предприятий или фирм;

применение автоматизированной системы сбора, накопления, разработки и обновления норм и нормативов расходования производственных ресурсов;

стимулирование персонала различных категорий рабочих и специалистов за эффективное использование и экономии (снижение) расхода ресурсов.

В разработке **различных норм и нормативов** на предприятиях участвуют соответствующие функциональные службы и производственные подразделения. Трудовые нормативы, к примеру, создаются специалистами управлений, отделов и бюро организации труда предприятий, фирм, цехов и т.д. Материальные - работниками отделов маркетинга, технологии, производства, инструментов, механика, энергетика и др. Многие экономические нормативы формируются под действием рынка или регулируются законодательством: учетные ставки за кредит, минимальный уровень оплаты труда.

**Создание и совершенствование нормативной базы** на предприятиях и фирмах всех форм собственности, как свидетельствует отечественный и зарубежный опыт планирования и управления

производством, предполагает достаточно высокую квалификацию специалистов, более широкое использование нормативных методов планирования, улучшение первичного учета движения ресурсов по стадиям производства, формирование норм и нормативов на основе экономических, инженерных, организационных и плановых расчетов.

Комплексный, аналитический подход к разработке норм и нормативов служит научной основой повышения точности, реальности и объективности внутрипроизводственного планирования, взаимосвязывания в единую систему различных плановых и организационных показателей многофакторной деятельности предприятий и фирм в условиях рыночной экономики.

## 2. Комплексный подход к разработке производственной программы предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.

**Комплексный метод разработки производственной программы** применяется в комбинированном производстве. Данный метод основан на планировании программы выпуска одновременно всего перечня продукции, с учетом спроса, имеющегося сырья и компонентных материалов, мощности и обеспеченности кадрами.

**Производственная программа является результатом согласования следующих целей фирмы:**

- получение максимальной прибыли,
- учет реальных финансовых и иных ресурсных возможностей,
- возможно полное удовлетворение потребностей рынка сбыта,
- максимальное снижение производственных издержек, в том числе и максимально возможная загрузка оборудования.

Следовательно, при разработке конкретной производственной программы надо учесть сроки и объемы поставок продукции на рынок (чем обычно занимается отдел маркетинга - план сбыта) и максимальную равномерную загрузку производственных мощностей (за это отвечает ПДО). Соответственно на основании производственной программы должны быть сформированы (или скорректированы) другие разделы комплексного плана предприятия (рис. 11).



Рис. 11. Взаимосвязь производственной программы с другими планами

**Производственная программа содержит данные по производству и реализации продукции по объемным показателям** (вал, товар, реализация), номенклатуре, ассортименту и качеству с разбивкой по календарным периодам, исходя из плана сбыта.

Как указывалось выше **оптимизация плана заключается в согласовании противоречивых требований выполнения календарных сроков** поставок по договорам с потребителем и снижения производственных издержек (в первую очередь, полной загрузки оборудования) с учетом изменяющихся ограничений по ресурсам.

**Организационно процесс централизованного планирования у большинства крупнейших фирм осуществляется "сверху вниз"**. Это означает, что плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления. Здесь определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития фирмы и предпринимаются попытки связать все звенья производственного механизма. Затем на более низких ступенях управления эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения, вплоть до дочерней компании и отдельного завода. Это уже чисто технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством. Такая **оптимизация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений** в области планирования в высшем звене управления материнской компании и, вместе с тем, предоставляет определенную самостоятельность производственным отделениям и дочерним компаниям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы.

Чтобы иметь возможность правильно определить цели и задачи для каждого подразделения высшее руководство ТНК должно располагать данными о состоянии и развитии каждого конкретного рынка и каждого отдельного продукта на рынке. Эти данные обычно содержатся в программах маркетинга, которые кладутся в основу разработки плана во всех подразделениях.

**Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование**, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления. Высшее звено системы планирования составляют комитеты при Совете директоров (плановые комитеты).

**Следующим звеном аппарата планирования** является центральная служба планирования, в функции которой входит разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными отделениями или дочерними компаниями, корректировка и уточнение плановых показателей и контроль за их выполнением. Она составляет формы плановой документации, консультирует высшее руководство по вопросам планирования. **Центральная служба планирования осуществляет свою деятельность** в тесном контакте с другими подразделениями, а также со службами планирования в производственных отделениях, получая от них всю информацию, необходимую для разработки планов.

Практика показывает, что в американских компаниях текущие планы составляются, как правило, в производственных отделениях.

**В японских компаниях новшества чаще вводятся "сверху вниз"**. Вместе с тем тактика оперативной деятельности разрабатывается обычно отделом по управлению персоналом, а принятие решений носит групповой характер.

*Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное или стратегическое планирование и годовое финансовое планирование.*

**Стратегическое планирование** осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

**Стратегическое планирование** имеет целью дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных отделений, а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

**Текущее или годовое планирование** основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - это оперативный документ, согласно которому отделение определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет планы по использованию рабочей силы, капиталовложений, выпуска новых видов продукции.

В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и ежемесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления.

**Процесс разработки годового плана** начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль.

В рамках отделения обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу), выступающих центрами издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета.

**Составление бюджета** или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых на единицу выпускаемой продукции. Затем определяются от достигнутого затраты на сырье и материалы исходя из установленных нормативов трудовых затрат на единицу продукции. Расходы, не зависящие от объема производства, то есть на здания и оборудование, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем. Общая норма затрат на единицу выпускаемой продукции выступает как показатель, который периодически (раз в неделю или в месяц) сравнивается с количеством действительно затраченных человеко-часов производственной работы и со стоимостью сырья и материалов.

**В специализированных компаниях** с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация. Поэтому в специализированной компании подготовка плана ведется более централизованно и "сверху вниз". Важную роль в осуществлении планирования в таких компаниях играет центральный плановый отдел. Приоритетное значение здесь играют цели: увеличение доли на рынке, рост объема продаж и массы прибыли. Ключевыми проблемами для специализированных компаний являются конкуренция и капиталовложения. Временной горизонт планирования в таких компаниях обычно равен пяти годам, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. Контроль за деятельностью специализированной компании обычно осуществляется на основе финансовых показателей непосредственно высшим руководством фирмы.

**В диверсифицированной компании** основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений.

Таблица 3 Различия в характере планирования в специализированных и диверсифицированных компаниях

Элементы	Тип компании	
планирования	Специализированная	Диверсифицированная
Назначение	Формирование стратегии и структуры	Объединение стратегии отделений
Выработка идей и разработка плана	Централизованы	Децентрализованы
Поиск	Поиск в широкой сфере, но узкий и глубокий, в основном силами планового отдела	Широкий поиск преимущественно в отделениях
Цели	Приоритеты: доля на рынке, рост продаж и прибыль	Приоритеты: норма прибыли, рост продаж и доля на рынке
Ключевые вопросы	Конкуренция, совершенствование продукта и объем производства	Разработка новых продуктов, номенклатура продуктов
Временной горизонт	Средне и долгосрочный	Долгосрочная стратегия плюс среднесрочный план
Неопределенность	Гибкий план	Гибкий план и диверсификация
Контроль	Прямой	Финансовые показатели

**Обычная модель состоит из четырех стадий:** формулирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

#### **Стадия 1. Формулирование предпосылок**

Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции составляются прогнозы о положении фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

#### **Стадия 2. Уточнение проблем**

Исходя из вышеперечисленных предпосылок определяются уровни притязаний, например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%. Затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляются разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

#### **Стадия 3. Долгосрочная стратегия**

Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии "продукт-рынок", например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица БКГ). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше стратегий и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях.

#### **Стадия 4. Среднесрочные планы**

Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции, исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент - функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Система прогнозов и планов на предприятиях сервиса.
2. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия сервиса.
3. Экстраполяционное прогнозирование на предприятиях сервиса.
4. Транспортное планирование и транспортное моделирование.

*Примерные темы сообщений*

1. Роль нормативов в планировании 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.

18. Комплексный подход к разработке производственной программы предприятия сервиса.

19. Оперативное планирование производства (ОПП) на предприятиях сервиса.

*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 организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту с учетом экстраполяционного прогнозирования на предприятиях сервиса.

## **ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 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. 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)

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

1. Структура предприятия сервиса как системы.
2. Понятие, состав и структура издержек на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
3. Управление прибылью на предприятиях сервиса

#### **1. Структура предприятия сервиса как системы**

Под **организационной структурой** понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются с помощью связей.

В рамках **организационной структуры** протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этой точки зрения организационную структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой протекает процесс управления, направленный на достижение намеченных целей. Таким образом, организационная структура включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению.

**Связь организационной структуры с ключевыми составляющими менеджмента** – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, работниками и их полномочиями – показывает её значительное влияние на все стороны управления. Поэтому высшие менеджеры всех организаций уделяют пристальное внимание принципам и методам формирования организационных структур, выбору типа или комбинации типов структур, изучению тенденций их развития и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

В целом **рациональная организационная структура управления** предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть адаптивной, оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

**Многосторонность содержания организационных структур** предопределяет разнообразие принципов их построения. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно – быть подчинённой производству и сбыту и меняться вместе с происходящими в них изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объём полномочий работников управления; эти полномочия определяются политикой, сложившимися методами, правилами и должностными инструкциями, и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.

При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, ценностными ориентациями общества, принятыми в нём традициями и нормами. То есть организационная структура должна соответствовать социально-культурной среде, и при её построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что слепо скопированные структуры управления, действующие успешно в других организациях, будут неэффективны в новой организации, если условия работы различны. С другой стороны, работники обучаемы, возможен перенос культурных норм, и



существуют примеры успешного функционирования заимствованных организационных структур, как, например, в российских компаниях с иностранными владельцами и менеджментом.

**Все организационные структуры** в соответствии с их сущностными чертами и принципами функционирования можно разделить на две группы – иерархические структуры и органические (современные).

**Иерархические структуры**, до сих пор сохраняющиеся, особенно на крупных предприятиях, были созданы в соответствии с принципами, сформулированными ещё в начале XX в. Они имеют много разновидностей, но основными являются линейно-функциональная (и линейно-штабная, являющаяся разновидностью линейно-функциональной) и дивизиональная. Эти структуры были эффективны в конкретных исторических условиях развития общества и экономики на протяжении XX в. Начиная с 60–70-х гг. прошлого века, социальные и экономические изменения привели к тому, что иерархические структуры потеряли свою былую эффективность, однако, до сих пор широко применяются в некоторых отраслях во многих странах, особенно в России из-за отраслевой специфики, инертности менеджмента, неготовности работников и нежелания изменений владельцами.

**Структура предприятия** – это деление предприятия на составные части (элементы) по тем или иным организационно-техническим признакам и формы взаимосвязей между этими элементами.

**По принципу удобства управления и рациональной организации** производства строится производственно-административная структура предприятия. Она предусматривает выделение в составе предприятия подразделений, которые характеризуют отдельные объекты управления, во главе каждого из которых стоит определенный руководитель. Рассмотрим возможные варианты деления предприятия на составные части по принципу удобства управления.

Как уже отмечалось, **предприятие представляет собой целостный производственно-хозяйственный организм**. Оно осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и самокупаемости, имеет самостоятельный баланс и обладает правами юридического лица. Во главе любого предприятия стоит руководитель (директор, генеральный директор, президент компании и др.) в зависимости от вида деятельности, мощности предприятия, формы собственности и других факторов.

**Филиал, дочернее предприятие** – обособленное подразделение юридического лица; расположенное вне его местонахождения; осуществляющее все его функции или их часть по производству и реализации продукции (услуг, работ). Чаще всего филиалы не являются юридическими лицами. Филиалы действуют на основании положений, утверждаемых создающим их юридическим лицом. В уставе основного предприятия оговаривается наличие филиалов, дочерних предприятий. Во главе филиала – руководитель (директор филиала).

**Представительство** так же, как и филиал, является обособленным подразделением юридического лица, расположенным вне его местонахождения. Оно представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту; однако самостоятельной хозяйственной деятельностью не занимается. Во главе представительства стоит руководитель, который непосредственно подчиняется директору предприятия (генеральному директору, президенту компании). *Производство отдельных видов продукции* (выполнение работ, услуг) выделяется на крупных предприятиях, производящих различные виды продукции, или на комплексных предприятиях сервиса, выполняющих различные виды услуг. Это – подразделение предприятия, как правило, предметно-специализированное, осуществляющее полный цикл производства продукции (выполнения работ, услуг), территориально обособленное, имеющее признаки хозяйственной самостоятельности, свой аппарат управления в рамках организационной структуры управления предприятием в целом; во главе – начальник производства.

**Цех** – структурное подразделение предприятия, территориально обособленное, состоящее из поточных линий, участков, рабочих мест, как правило, специализированное по технологическому признаку, выполняющее часть технологического процесса по производству продукции (выполнения работ, услуг); во главе цеха – руководитель – начальник цеха. **Цех** – подразделение средних и крупных предприятий. На малых и микропредприятиях таких подразделений может не быть, и оно будет сразу делиться на производственные участки или рабочие места.

**Поточная линия** – подразделение цеха; такое подразделение возможно на крупных предприятиях, работающих по типу массового или серийного производства. Поточная линия, как правило, предметно специализирована. Во главе поточной линии – мастер.

**Производственный участок** – подразделение цеха (предприятия), может иметь и предметную, и стадийную, и технологическую специализацию. Чаще всего характеризуется общим характером воздействия на предмет труда. Во главе производственного участка – мастер участка или бригадир.

**Рабочее место** – часть производственного пространства, наделенная всем необходимым оборудованием, инструментом, имеющая соответствующие условия труда для высокопроизводительной и качественной работы персонала.

**По принципу участия подразделения в производстве основной продукции** (оказании основных видов услуг) строится производственно-технологическая структура предприятия.

**Основное производство** включает подразделения для создания основного продукта (товара, услуги), выпуск которого является целью данного предприятия.

**Вспомогательное производство** создает необходимые условия для бесперебойной работы основных подразделений, т. е. оснащает их оборудованием и инструментом, поддерживает их в работоспособном состоянии, обеспечивает энергоресурсами.

**Обслуживающее хозяйство** призвано формировать процессы транспортировки, складирования материалов, запасных частей, готовой продукции.

Назначение побочных и подсобных производств показано на схеме, на предприятиях сервиса они, как правило, отсутствуют.

На **формирование производственной структуры** предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- вид деятельности;
- уровень специализации;
- формы кооперирования;
- структура технологического процесса выполнения услуги (изготовления продукции);
- мощность предприятия;
- широта номенклатуры выполняемых услуг.

### 3 Организация основного производства на предприятиях сервиса

План

3.1 Типы и методы организации выполнения услуг

3.2 Основы организации труда на предприятиях сервиса

3.3 Показатели оценки уровня организации основного производства

3.1 Типы и методы организации выполнения услуг

**Задача организации основной деятельности предприятия сервиса** состоит в выборе таких сочетаний предметов, средств труда и самого труда, которые обеспечивали бы выполнение разнообразных в соответствии с пожеланиями клиентов услуг высокого качества и в установленные сроки.

Поэтому весьма важным вопросом является **выбор и обоснование типов и методов производства (выполнения услуг)**.

**Тип производства** – комплексная характеристика организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры продукции (работ, услуг), формой движения изделий по рабочим местам. *Различают три типа организации производства.*

**Массовое производство** – на протяжении длительного периода времени изготавливается большое количество однородных изделий.

При массовом производстве создаются предпосылки для широкого использования специального оборудования, организации поточных линий, узкой специализации рабочих мест и рабочих и повышения на этой основе производительности труда.

**Серийное производство** предусматривает изготовление и обработку изделий сериями (партиями). Заказы в партии подбираются по общности технологии производства. Серии однородных изделий могут время от времени повторяться. По сравнению с массовым производством номенклатура изготавливаемых изделий сужается, используется значительное количество специального оборудования. Производство характеризуется периодическими перерывами в работе оборудования для переналадок.

**Единичное производство** предполагает изготовление широкой номенклатуры неповторяющихся изделий или изредка повторяющихся вне всякой последовательности или закономерности. Используется в основном универсальное оборудование, рабочие должны быть высокой квалификации, производительность труда самая низкая.

Более детально характеристики различных типов производства приведены в табл. 4

Таблица 4 Характеристика типов производства

Фактор	Единичное	Серийное	Массовое
Номенклатура	Неограниченная	Ограничена сериями	Одно или несколько изделий
Повторяемость выпуска	Не повторяется	Периодически повторяется	Постоянно повторяется
Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное, частично специальное	В основном специальное
Расположение оборудования	Групповое	Групповое и цепное	Цепное
Разработка технологического процесса	Укрупненный метод (на изделие, на узел)	Поддетальная	Поддетально-пооперационная
Применяемый инструмент	Универсальный, незначительной степени специальный	Универсальный и специальный	Преимущественно специальный

Фактор	Единичное	Серийное	Массовое
Закрепление деталей и операций за оборудованием	Специально закреплены	Определенные детали операции закреплены за оборудованием	На каждом виде оборудования выполняется одна и та же операция над одной деталью
Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном невысокая, но имеются рабочие высокой квалификации (наладчики, инструментальщики)
Взаимозаменяемость	Пригонка	Неполная	Полная
Себестоимость единицы продукции	Высокая	Средняя	Низкая

Анализ показывает, что по экономическим показателям массовое производство является самым эффективным.

Так, низкая доля ручного труда способствует

- сокращению трудозатрат на производство продукции (выполнение работ, услуг),
- высокой производительности труда,
- низкой себестоимостью продукции (услуг),
- малой длительности производственного цикла,
- реализации продукции (работ, услуг) по более низким ценам.

Вместе с тем **массовое производство имеет и серьезные негативные черты:**

- высокая монотонность труда;
- рынок товаров пополняется большим количеством продукции, но весьма однообразной по ассортименту;

– качество и конкурентоспособность продукции (работ, услуг) обеспечивается не всегда;

– при любом изменении конструкции изделия, технологического процесса и т. п. требуется серьезная переналадка производственных процессов, а нередко и остановка предприятия. **Единичное производство** является антиподом массового производства. Весьма **положительными моментами**, особенно это актуально для рыночных отношений, являются:

- широкая номенклатура разнообразных неповторяющихся изделий, работ, услуг;
- их высокое качество; мобильность производственных процессов, т. е. способность их быстро перестраиваться в соответствии с изменением спроса;
- творческий характер труда.

Вместе с тем **оно также не лишено недостатков**, как-то:

- высокая доля ручного труда;
- возможность использовать работников только высокой квалификации и нерациональная их загрузка (они выполняют работы как высокой степени сложности, так и простые, а порой даже не требующие никакой квалификации);
- в изделиях велика доля оригинальных деталей и узлов и отсюда высокие экономические затраты на подготовку производства;
- длительность производственного цикла существенна; изделия дорогие.

**Серийное производство** сочетает в себе достоинства массового и единичного производства и несколько снижает негативные черты того и другого.

Различают три варианта серийного типа производства – крупносерийное (приближается к массовому), среднесерийное; мелкосерийное (приближается к единичному). На предприятиях сервиса используются в основном единичный и мелкосерийный тип производства.

**В зависимости от типа производства** выбирается метод его организации.

**Метод организации производства** – способ сочетания организации производственного процесса во времени и пространстве.

Кроме типа производства на выбор метода организации производства влияют:

- вид услуг продукции (работ);
- размеры и масса изделий, изготавливаемых по заказам населения;
- количество изделий, подлежащих выпуску в единицу времени (год, квартал, месяц, сутки),
- периодичность выпуска (регулярная и нерегулярная).

На предприятиях сервиса **используются три метода организации выполнения услуг:** поточно-операционный, бригадно-операционный и индивидуальный.

**Поточно-операционный метод** характеризуется детальным расчленением производственного процесса на составляющие операции, закреплением операций за определенными рабочими местами и расположением последних по ходу технологического процесса, непрерывностью движения предметов труда в процессе выполнения работ, услуг, производства продукции. На предприятиях сервиса элементы

поточно-операционного метода используются при изготовлении одежды, трикотажных изделий, мебели, обуви мелкими сериями.

**Бригадно-операционный метод** характеризуется тем, что бригада осуществляет выполнение различных видов услуг, бригады могут быть как специализированными, так и комплексными, работающими с полным или частичным разделением труда; за рабочими местами закрепляется несколько операций; устанавливаются периодические перерывы в работе оборудования для переналадок; оборудование располагается по группам однотипных машин; обработка изделий (ремонт машин и приборов) осуществляется партиями по общности технологии обработки (ремонта). На предприятиях сервиса бригадно-операционный метод используется при выполнении услуг прачечных, химической чистки и крашения одежды, по ремонту бытовых машин и приборов и др.

**Индивидуальный метод** характеризуется тем, что работы по выполнению услуг производятся одним рабочим от начала до конца на универсальных рабочих местах, специальное оборудование выделяется в отдельные рабочие места, предназначенные для использования всеми рабочими. Этот метод организации характерен для единичного типа производства. На предприятии сервиса является наиболее распространенным и используется практически при выполнении всех видов услуг.

## 2. Понятие, состав и структура издержек на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

**Издержки производства** включают:

- бухгалтерские издержки, т. е. затраты предприятия на приобретение сырья, топлива, комплектующих, полуфабрикатов и т. д.;
- внутренние (имплицитные) затраты, складывающиеся из затрат собственного имущества предприятия на производственный процесс.

Хозяйственная деятельность с необходимостью требует определенных затрат. Стоимостное выражение всех затрат производственных факторов, необходимых предприятию для своей деятельности составляет **издержки производства**.

С позиций общества издержки производства включают затраты живого и овеществленного труда. Они формируют стоимость продукта.

Для конкретного хозяйствующего субъекта **издержки производства** представляют те затраты, которые необходимо осуществить в процессе производства конечного товара (услуги) на данном предприятии.

**Различают следующие виды затрат** на предприятии:

- затраты на производство и реализацию продукции. Это текущие затраты, которые возмещаются из выручки от реализации произведенной и проданной продукции. Они образуют себестоимость продукции. Эти затраты обеспечивают простое воспроизводство на предприятии.
- затраты в основные фонды, на прирост норматива оборотных средств и формирование дополнительной рабочей силы. Это, как правило, одновременные крупные вложения капитального характера под производство новой продукции. Экономическое назначение этих затрат состоит в обеспечении расширенного воспроизводства.
- затраты на социально-культурные, жилищно-бытовые и другие непроизводственные нужды предприятия. Эти затраты непосредственно не связаны с производством.

**При характеристике издержек производства** рассматриваются *текущие* затраты. Они формируют величину себестоимости продукции и влияют на показатели финансово-экономической деятельности предприятия.

**Издержки производства** включают:

- бухгалтерские издержки, т. е. затраты предприятия на приобретение сырья, топлива, комплектующих, полуфабрикатов и т. д.;
- внутренние (имплицитные) затраты, складывающиеся из затрат собственного имущества предприятия на производственный процесс.

**Издержки производства** **распадаются** на *условно-постоянные*, не зависящие от объемов производства, и *переменные*, зависящие от объема производственной деятельности.

Важную роль в организации и управлении хозяйственной деятельностью предприятия **играет классификация затрат**. Все затраты можно классифицировать по следующим основаниям:

1.2. Классификация затрат, включаемых в себестоимость продукции

1. По экономическому содержанию затраты подразделяются на:

- материальные;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальное страхование;
- a. амортизацию основных фондов;
- b. прочие затраты.

2. По наиболее общей функции выделяют:

- с. технологические затраты, связанные с непосредственным преобразованием предмета труда;
- расходы по обслуживанию, необходимые для создания условий осуществления производственной деятельности, расходы на ремонт оборудования, отопление, водоснабжение, транспортное обслуживание и т. п.;
- а. расходы по управлению, обеспечивающие деятельность управленческого персонала предприятия.

3. По признаку связи с выпуском продукции:

- б. производственные – затраты, связанные с производством и реализацией продукции;
- непроизводственные – затраты, связанные с непроизводственной деятельностью предприятия (ЖКХ, медицинская часть, спорткомплекс и т. д.).

2. По характеру производственной деятельности выделяют затраты:

- основные – затраты основного производства;
- вспомогательные – затраты вспомогательного производства, обеспечивающего энергией, водой, воздухом, ремонтом оборудования и т. д.

5. По степени включения в себестоимость продукции:

- полностью включаемые в себестоимость – производственные затраты, на включение которых в себестоимость продукции не установлено ограничений;
- ограниченно включаемые в себестоимость – производственные затраты, включение которых в себестоимость продукции осуществляется в определенных пределах;

- а. не включаемых в себестоимость продукции – затраты на подготовку кадров для вновь вводимой в действие организации.

6. По способу отнесения на себестоимость продукции:

- а. прямые – затраты, которые отнесены непосредственно на себестоимость изделия (материалы, заработная плата);
- б. косвенные – затраты, которые не могут быть непосредственно отнесены на себестоимость изделия (как правило пропорционально основной заработной плате производственных рабочих).

7. По признаку зависимости величины затрат от объема выпускаемой продукции:

- условно-постоянные – затраты, величина которых не зависит от объема производства;
- с. переменные – затраты, величина которых изменяет в связи с изменением объема выпуска продукции.

8. По цели исчисления:

- экономические элементы – общие группы однородных затрат, возникающих на всех стадиях производственного процесса. Например, материальные затраты, затраты на оплату труда.
- калькуляционные статьи – общие группы затрат, возникающие на конкретных стадиях производственного процесса. Они позволяют точно исчислить себестоимость продукции.

9. По охвату нормированием:

- нормируемые – затраты, величина которых может быть рассчитана до начала производственного процесса;
- ненормируемые – затраты, величина которых не может быть рассчитана до начала планируемого периода, например, затраты на исправление брака.

10. По признаку повторяемости:

- единовременные – затраты, которые осуществляются один раз (капитальные вложения);
- текущие – затраты, которые вызваны постоянно осуществляемой производственной деятельностью.

### 3. Управление прибылью на предприятиях сервиса

**Прибыль** – один из ключевых показателей экономической деятельности предприятия, а ее максимизация – одна из первостепенных целей функционирования предприятия и непосредственный объект работы экономистов. Несмотря на то, что понятие «прибыль» широко распространено и для большинства является достаточно простым, в действительности, феномен прибыли не так прост. Поэтому, прежде чем приступать к рассмотрению вопросов управления прибылью, стоит изучить экономическое содержание самого понятия и определить её роль в современной экономике.

Споры об экономической природе прибыли идут уже на протяжении трех столетий, и на сегодняшний день это остается одним из самых серьезных и актуальных вопросов в экономической теории. Незавершенность исследований и наличие противоречий в теоретических аспектах отражаются на управлении экономикой в целом.

Понятие «прибыль» по мере развития экономической теории постоянно изменялось и усложнялось. Причем трактовки категории «прибыли» с позиции разных ученых были и остаются до сих пор довольно спорными.

Таблица 5 – Определения понятия «прибыль»

Авторы (источник) определения	Определение прибыли
Толковый словарь русского языка С. И. Ожегов и Н. Ю. Шведова	Сумма, на которую доход, выручка превышают затраты на экономическую деятельность, на производство товара.
Большой экономический словарь	Экономическая категория, выражающая финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятий.
Налоговый кодекс РФ	Полученный доход, уменьшенный на величину про- изведенных расходов.
Школа меркантилистов	Прибыль возникает в процессе обмена как разница между продажной и покупной ценой.
А. Смит, Д. Риккардо	«Нечто», что является компенсацией предпринимателю за риск, и возникает при обмене созданного товара на деньги кроме оплаты всех расходов.
Й. Шумпетер	Доход предпринимателей, получаемый в результате применения новых технологий.
К. Маркс	Прибавочная стоимость или та часть всей стоимости товара, в которой воплощен прибавочный – или неоплаченный – труд рабочего.
Ф. Х. Найт	Результат вычитания из ценности, реализованной в ходе продажи продукта, ценностей всех факторов производства, допускающих оценку, или то, что остается от продукта после вменения производственным элементам всего, что им может вменить механизм конкуренции
И. А. Бланк	Выраженный в денежной форме чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, характеризующий его вознаграждение за риск осуществления деятельности, представляющий собой разницу между совокупным доходом и совокупными затратами в процессе осуществления этой деятельности.
Н. Б. Клишевич	Конечный положительный финансовый результат организации – реализованная часть чистого дохода, созданного прибавочным трудом.
В. С. Артамонов, А. И. Попов, С. А. Иванов, Н. И. Уткин	Основной итоговый показатель, характеризующий результаты деятельности предприятия, представляющий собой превышение доходов над расходами.
В.Н. Дорман	Превышение результата производственно- хозяйственной деятельности предприятия (выручка от реализации продукции) над затратами живого овещественного труда, выраженное в денежной форме.

Разница между доходами, полученными от реализации продукции, основных средств и иного имущества, выполненных работ, оказываемых услуг, внереализационной деятельности, и начисленной суммой затрат на производство, реализацию продукции и осуществление других видов деятельности.

Как показал анализ определений, в экономической литературе отсутствует единый подход к трактовке экономической категории «прибыль». Однако, авторы сходятся во мнении, что прибыль – это, прежде всего, **определенный доход; таким образом, рассмотренные определения не являются противоречивыми, а порой совпадают и дополняют друг друга.**

Всё же на сегодняшний день достаточно сложно сделать однозначный вывод о том, какая из приведенных выше точек зрения правильнее всего объясняет генезис прибыли, в связи с тем, что каждое определение раскрывает одну из сторон этого сложного экономического явления. **Прибыль** – показатель, по которому можно характеризовать различные аспекты деятельности предприятия. Функции, выполняемые прибылью, позволяют определить ее роль в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мнения по поводу функций прибыли также разнятся (таблица 6).

Таблица 6 – Функции прибыли

Функция	Характеристика
контрольная	прибыль характеризует экономической эффект от деятельности предприятия как конечный финансовый результат. На результат реализации этой функции влияют зависящие и не зависящие от предприятия факторы
воспроизводственная	прибыль является одним из источников расширенного воспроизводства
стимулирующая	прибыль является единственным источником формирования поощрительных фондов и социального развития, выплаты доходов собственникам, внедрения научно-технического прогресса. Эта функция обусловлена тем, что прибыль – это одновременно финансовый результат и основной элемент финансовых ресурсов предприятия, который обеспечивает реализацию принципа самофинансирования. В этой функции проявляется регулирующая функция финансов
бюджетобразующая	прибыль – главный источник формирования доходов бюджетной системы РФ,

Функция	Характеристика
	обеспечивает более 30 % ее доходов. Эта функция прибыли связана с функционированием финансов государства и выполнением ими перераспределительной и регулирующей функций, что обуславливает необходимость разработки налоговой политики государства
социальная	прибыль является источником средств для реализации социальной ответственности бизнеса
оценочная	прибыль наиболее полно и достоверно отражает уровень производства и дает оценку финансово-хозяйственной деятельности организации
распределительная	прибыль выступает инструментом распределения чистого дохода между предприятием и бюджетом

Мнения ученых-экономистов по поводу функций прибыли разделились. Многие авторы считают, что прибыль выполняет распределительную, стимулирующую и оценочную функции. Другая же группа придерживается мнения об оценочной, стимулирующей и фискальной функциях. Ряд ученых считает, что *основными функциями прибыли* являются *контрольная, воспроизводственная, стимулирующая, бюджетобразующая, социальная*. Наиболее полным содержательным показателем прибыли являются *контрольная, воспроизводственная, стимулирующая, бюджетобразующая, социальная функции*. По определению О. Б. Веретенниковой и других, которое мы считаем наиболее совершенным, **прибыль** – это конечный результат деятельности предприятия, за счет прибыли выплачиваются дивиденды собственникам, происходит расширенное воспроизводство предприятия, предоставляются социальные льготы работникам. Следовательно, в данном определении перечислены все основные функции прибыли. Единство функций в их зависимости и взаимообусловленности делает прибыль тем элементом хозяйствования, в котором увязываются экономические интересы общества, коллектива предприятия и каждого работника.

Согласно цели исследования стоит рассмотреть прибыль на микроэкономическом и макроэкономическом уровнях. На микроэкономическом уровне *прибыль связана с процессом образования ее в действующих организациях*, а на макроэкономическом – *определяется место прибыли в доходе государства*.

Например, из теоретических исследований Петрова В.Н. следует, что **прибыль формируется в процессе кругооборота** и оборота средств в макроэкономике и характеризует прирост (увеличение) реального богатства государства в денежном выражении. *Она на практике проявляется в форме увеличенного богатства отдельных предпринимателей*. Поэтому, **прибыль всех предприятий в совокупности должна равняться сумме прироста богатства государства**. Аналогично прибыль можно рассматривать в мировом пространстве.

Если за **прибыль признать национальный доход страны**, увеличенный за счет богатства, созданного на отдельных предприятиях (прибыли отдельных предпринимателей), то международные и отечественные нормативные акты неправильно определяют величину прибыли (убытка) в организациях. Это обусловлено тем, что в составе прибыли хозяйствующих субъектов в настоящее время учитываются суммы, не увеличивающие богатство государства, хотя они и **изменяют богатство собственников организаций**. К ним относятся: *суммы безвозмездно получаемых средств, безвозмездная государственная помощь экономическим субъектам*. Эти суммы в одной организации увеличивают богатство собственника, в другой – уменьшают его, а в целом по государству богатство остается без изменений.

**Экономическое богатство общества возникает** в связи с вовлечением природных богатств в хозяйственный оборот и присвоением их в собственность отдельными лицами, группами, регионами, государствами в целом. **По существу, оно является богатством людей (общества)**, образованным за счет присвоения в собственность и вовлечения в хозяйственный оборот природных богатств и накопления прибавочного продукта, создаваемого трудом из природного сырья. *Рост этого богатства (возникновение прибыли) может происходить только за счет дополнительного привлечения в оборот необходимых природных ресурсов*.

**Целью деятельности любой организации** в условиях рыночной экономики является получение прибыли, которая обеспечит дальнейшее ее развитие. При этом образующуюся прибыльность следует рассматривать не только основной целью, но и главным условием деловой активности организации, как результат ее деятельности, эффективного осуществления своих функций по обеспечению потребителей необходимыми товарами в соответствии с имеющимся спросом на них.

Исходя из положения, которое занимает организация на рынке, наличия ресурсов, длительности периода, основная цель может конкретизироваться. Так, для долгосрочного периода – это достижение стабильного размера прибыли, а для краткосрочного – необходимой величины прибыли при определенных объемах продаж и другой деятельности. Что касается общности для обоих периодов, то необходимо обеспечить конкурентоспособность организации, поскольку цель деятельности организации тесно связана с ее жизненным циклом и модифицируется в зависимости от его стадии. Выявляется, что она

к зрелому возрасту достигает максимальной прибыли, а это создает предпосылки к возрождению на следующем витке развития.

Рассматривая цель деятельности организации, нельзя не коснуться и основного принципа деятельности хозяйствующего субъекта, который состоит в стремлении к максимизации прибыли. По этой причине **прибыль выступает основным показателем эффективности производства**, отражающим все стороны хозяйственной деятельности организации, и является источником расширенного воспроизводства.

Говоря о **сущности прибыли как экономической категории**, можно отметить, что данный вопрос до сегодняшнего дня остается дискуссионным. Ряд экономистов считает, что **прибыль в денежной форме выражает стоимость не только части прибавочного продукта**, но и части необходимого продукта. Среди представителей данного направления можно назвать Д.А. Аллахвердяна, Г.В. Базарову, П.Н. Жевтяка, В.И. Колесникова и других.

Представителями другого направления, называющими **прибыль экономической категорией, выражающей в денежной форме часть стоимости только прибавочного продукта**, являются М.С. Атлас, В.Я. Ионова, Д.С. Моляков, Е.И. Шохин.

Рассмотрев взгляды экономистов, касающиеся **природы прибыли**, со времени становления классической школы, мы считаем, что **ей присущи следующие черты**:

- прибыль представляет собой форму дохода организации, осуществляющей определенный вид деятельности. Это внешняя, наиболее простая форма выражения прибыли, является вместе с тем недостаточной для ее полной характеристики, так как в ряде случаев активная деятельность в какой-либо сфере может и не быть связанной с получением прибыли (например, деятельность политическая, благотворительная и т.п.).

- прибыль является формой дохода предпринимателя, вложившего свой капитал с целью достижения определенного коммерческого успеха. Категория прибыли неразрывно связана с категорией капитала — особым фактором производства - и в усредненном виде характеризует цену функционирующего капитала.

- прибыль не выступает гарантированным доходом предпринимателя, вложившего свой капитал в тот или иной вид бизнеса. Она является результатом только умелого и успешного осуществления этого бизнеса.

- прибыль характеризует не весь доход, полученный в процессе предпринимательской деятельности, а только ту часть дохода, которая «очищена» от понесенных затрат на осуществление этой деятельности.

- прибыль - это стоимостной показатель. Такая форма оценки прибыли связана с практикой обобщенного стоимостного учета всех связанных с ней основных показателей — вложенного капитала, полученного дохода, понесенных затрат и т.п., а также с действующим порядком ее налогового регулирования.

**Роль прибыли предприятия в условиях рыночной экономики определяем следующими особенностями:**

- это главная цель предпринимательской деятельности. Основным побудительным мотивом осуществления любого вида бизнеса, его главной конечной целью является рост благосостояния собственников предприятия.

- создает базу экономического развития государства в целом. Механизм перераспределения прибыли предприятия через налоговую систему позволяет наполнять доходную часть государственного бюджета всех уровней. Это дает государству возможность успешно выполнять возложенные на него функции и осуществлять намеченные программы развития экономики.

- выступает критерием эффективности конкретной производственной деятельности. Индивидуальный уровень прибыли предприятия, в сравнении с отраслевым, характеризует степень умения (подготовленности, опыта, инициативности) менеджеров успешно осуществлять хозяйственную деятельность в условиях рыночной экономики. Среднеотраслевой уровень прибыли предприятий характеризует рыночные и другие внешние факторы, определяющие эффективность производственной деятельности, и является основным регулятором перелива капитала в отрасли с более эффективным его использованием. При этом капитал перемещается, как правило, в те сегменты рынка, которые характеризуются значительным объемом неудовлетворенного спроса, что способствует более полному удовлетворению общественных и личных потребностей.

- основной внутренний источник формирования финансовых ресурсов предприятия, обеспечивающих его развитие. Чем выше уровень генерирования прибыли в процессе хозяйственной деятельности, тем меньше потребность предприятия в привлечении финансовых средств из внешних источников. При прочих равных условиях - тем выше уровень самофинансирования его развития, обеспечения реализации стратегических целей этого развития, повышения конкурентной позиции предприятия на рынке. В отличие от некоторых других внутренних источников формирования финансовых ресурсов предприятия, прибыль является постоянно воспроизводимым источником, и ее воспроизводство в условиях успешного хозяйствования осуществляется на расширенной основе.

- главный источник возрастания рыночной стоимости предприятия. Способность самовозрастания стоимости капитала обеспечивается путем капитализации части полученной предприятием прибыли, то



есть ее направления на прирост его активов. Чем выше сумма и уровень капитализации полученной предприятием прибыли, тем в большей степени возрастает стоимость его чистых активов (активов, сформированных за счет собственного капитала), а соответственно и рыночная стоимость предприятия в целом.

- важнейший источник удовлетворения социальных потребностей общества. Социальная роль прибыли проявляется, прежде всего в том, что средства, перечисляемые в бюджеты разных уровней в процессе ее налогообложения, служат источником реализации разнообразных общегосударственных и местных социальных программ, обеспечивающих выживание отдельных социально не защищенных (или недостаточно защищенных) членов общества.

- основной защитный механизм, предохраняющий предприятие от угрозы банкротства. Хотя такая угроза может возникнуть и в условиях прибыльной хозяйственной деятельности предприятия (при использовании неоправданно высокой доли заемного капитала, особенно краткосрочного; при недостаточно эффективном управлении ликвидностью активов). Но при прочих равных условиях, предприятие гораздо успешнее выходит из кризисного состояния при высоком потенциале генерирования прибыли. За счет капитализации полученной прибыли может быть быстро увеличена доля высоко ликвидных активов (восстановлена платежеспособность), повышена доля собственного капитала при соответствующем снижении объема используемых заемных средств (повышена финансовая устойчивость), сформированы соответствующие резервные финансовые фонды.

С учетом основных характеристик прибыли и ее роли, принимаем точку зрения И.А. Бланка и понимаем под **прибылью** «выраженный в денежной форме чистый доход на вложенный капитал, представляющий собой разницу между совокупным доходом и совокупными затратами в процессе осуществления какой-либо деятельности».

Итак, понятие «прибыль» имеет разные значения с точки зрения организации, потребителя и государства, но во всех случаях оно означает получение выгоды. Если организация работает прибыльно, то это означает то, что покупатель, приобретая товары у продавца, удовлетворяет свои потребности, а государство за счет поступающих налогов от продажи финансирует социальные задачи и поддерживает убыточные объекты.

Определив экономическую сущность и роль прибыли, логично перейти к вопросу об управлении прибылью.

**Управление прибылью** И. Бланк определяет как систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений по всем основным аспектам её формирования, распределения и использования на предприятии. Однако, прежде, чем перейти к вопросам управления прибылью, рассмотрим сущность и структуру процессов её формирования, распределения и использования.

Для **эффективного управления прибылью** (а в итоге – и собственным капиталом) важным является **значение видов прибыли и факторов**, влияющих на каждый из них. Виды прибыли отражают разные уровни регулирования процессов её формирования, распределения и использования, а также интересы субъектов распределительных отношений. Существует **много классификаций видов прибыли**. В таблице 7 рассмотрим более подробно те, которые формируются для налогового учета.

Таблица 7 – Виды прибыли

Прибыль	Характеристика
валовая прибыль	разница между выручкой от реализованной продукции (без НДС) и себестоимостью реализованной продукции (работ, услуг)
прибыль от продаж	разница между валовой прибылью и суммой коммерческих и управленческих расходов.
прибыль до налогообложения	разница между всеми доходами и расходами предприятия за отчетный период.
внереализационная прибыль	разница между доходами и расходами по внереализационным операциям
чистая прибыль	разница между выручкой и всеми расходами

**Валовая прибыль** – первый показатель в отчете о финансовых результатах и показатель эффективности производства. Исчисленная в установленном порядке валовая (общая) прибыль является базой для определения налогооблагаемой (расчетной) прибыли. **Валовая прибыль представляет полученную величину денег компанией от продаж до учета других затрат. Рассчитывается по формуле:**

$$\text{Валовая прибыль} = В - СС,$$

где В – выручка от реализованной продукции (без НДС), руб.; СС – себестоимость реализованной продукции, руб.

Выручка учитывается на счете 90 «Продажи» (без НДС) для выявления финансовых результатов от реализации продукции (работ, услуг). Себестоимость отражает производственные затраты на производство продукции (работ, услуг) без учета коммерческих и управленческих расходов.

**Прибыль от продаж** (операционная прибыль) – это показатель эффективности основной деятельности предприятия.

Прибыли от продаж = В – СС – Кр – Ур, Прибыль от продаж = Валовая прибыль – Кр – Ур ,  
где Кр – коммерческие расходы, руб.; Ур – управленческие расходы, руб.

**Коммерческими расходами** являются:

- расходы на транспортировку продукции покупателю;
- расходы на упаковочные материалы;
- расходы на рекламу;
- расходы на маркетинговые исследования рынка;
- расходы на аренду складских и торговых помещений;
- расходы на погрузочно-разгрузочные работы;
- амортизация торгового и производственного оборудования;
- расходы на сертификацию продукции и пр.

**Коммерческие расходы зависят** от веса продукции, расстояния ее перевозки, от тарифов транспортных расценок, от используемых каналов сбыта и т.д.

**К управленческим расходам** относится:

- расходы на содержание административных помещений;
- расходы на оплату труда управленческого персонала;
- представительские и командировочные расходы;
- расходы на оплату услуг связи;
- расходы на приобретение и содержания офисного оборудования, а также канцелярских принадлежностей и пр.

Управленческие расходы входят в состав счета 26 «Общехозяйственные расходы».

**Прибылью до налогообложения** считается прибыль от продаж, увеличенная на суммы прочих доходов за вычетом соответствующих расходов, или же это финансовый результат от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

$ПР_{но} = ПР_{пр} + Д_{др} + \%п - \%уп + Д_{пр} - Р_{пр}$ ,  
где  $ПР_{но}$  – прибыль до налогообложения, руб.;

$ПР_{пр}$  – прибыль от продаж, руб.;

$Д_{др}$  – доходы от участия в других организациях, руб.;  $\%п$  – проценты к получению, руб.;

$\%уп$  – проценты к уплате, руб.;

$Д_{пр}$  – прочие доходы, руб.;

$Р_{пр}$  – прочие расходы, руб.

Данная прибыль является источником покрытия постоянных финансовых долгосрочных расходов (проценты по кредитам и займам, лизинговые платежи). Т.е. это те расходы, которые фирма должна нести при любом финансовом положении, возможных спадах объема реализации продукции и др.

**Доходами от участия в других организациях** являются:

- поступления от участия в уставных капиталах других организациях, в том числе проценты и иные доходы по ценным бумагам;
- полученная стоимость имущества при выходе из общества или при ликвидации организации;
- полученная организацией прибыль в итоге от совместной деятельности (по договору простого товарищества).

**Процентами к получению** являются доходы от процентов по облигациям, депозитам, а также доходы за предоставление в пользование денежных средств организации и от кредитных организаций за пользование остатками средств на счетах организации.

**Проценты к уплате включают** в себя:

- проценты, которые уплачиваются по всем видам заемных обязательств, кроме процентов, включенных в стоимость инвестиционных активов и/или использованных для предварительной оплаты материально- производственных запасов, иных ценностей, работ и услуг согласно правилам бухгалтерского учета;

- дисконт, относящийся к уплате по облигациям и векселям, кроме включенной в состав расходов будущих периодов согласно учетной политики предприятия.

Прочими доходами являются все доходы, которые не связаны с основной и дополнительной деятельностью компании, а именно:

- доходы от списания просроченной кредиторской задолженности и выпуска акций и облигаций;
- доходы от паевых взносов в результате расширения предприятия;
- доходы от членских взносов в результате производственно-сбытовой кооперации.

Организация для целей бухгалтерского учета вправе сама признавать поступления доходов от обычного вида деятельности или прочие поступления согласно ПБУ, характера своей деятельности, вида доходов и условий получения их.

**Прочими расходами** являются расходы, которые не связаны с производством и реализацией продукции. **К ним можно отнести:**

- расходы на сертификацию продукции;
- просроченная дебиторская задолженность;
- начисление процентов по кредитам и займам;

- расходы на подбор персонала и его обучение;
- расходы на аренду и лизинговые платежи;
- расходы на консультации, а также юридические, аудиторские и предпринимательские услуги;
- штрафы, пени и неустойки за нарушенный договор.

**Внерелизационная прибыль** – прибыль, образуемая в результате операций с ценными бумагами, валютой и другими видами деятельности, не связанными непосредственно с производством и продажей продукции и услуг.

**Чистая прибыль** – в соответствии с законодательством валовая прибыль за вычетом всех налогов на прибыль, полученную от различных форм хозяйственной деятельности. Остается в распоряжении предприятия, используется им самостоятельно и направляется на дальнейшее развитие предпринимательской деятельности

$$\text{ЧП} = \text{В} - \text{СС} - \text{КР} - \text{УР} - \% \text{упл} - \text{НПр},$$

где ЧП – чистая прибыль, руб;

КР – коммерческие расходы, руб; УР – управленческие расходы, руб; %упл – проценты к уплате, руб; НПр – налог на прибыль, руб.

**Налог на прибыль организаций** - это прямой налог, взимаемый с прибыли организации, полученной в текущем периоде. Ставка налога на прибыль равна 20%.

Также чистую прибыль можно рассчитать по формуле:

$$\text{ЧП} = \text{ПР}_{\text{но}} - \text{НПр}$$

**Чистая прибыль** применяется для расширения производства, **показывает** насколько выгодно работать в данном направлении, стоит ли продолжать развивать бизнес или приостановить его. Чистая прибыль входит в сметы расходов, образует фонды накопления и фонды потребления.

**Фондами накопления** являются фонды развития производства, фонд производственного и научно-технического развития, фонд социального развития. Фондами потребления являются фонды материального поощрения.

**Механизм формирования и распределения прибыли** предприятия оговорен законодательно. Это необходимо, чтобы стандартизировать отображение финансовых результатов компании. Их деятельность становится прозрачнее, проще для понимания и оценки сторонними пользователями информации. Доход представляет собой сумму всех средств, полученных компанией за отчетный период в ходе своей деятельности. Он имеет определенную структуру.

Лучше всего понять принцип расчета чистой прибыли позволяет бухгалтерская отчетность. На предприятии формируется отчет о финансовых результатах, который еще называют формой No 2. **Формирование и распределение прибыли** предприятия начинается с составления этого документа. Согласно этой методике, сначала определяется несколько промежуточных значений дохода. Сначала рассчитывается общая сумма выручки от реализации продукции. Для этого учитывают данные проводок, отраженные на бухгалтерских счетах на конец отчетного периода. *От полученного результата отнимается себестоимость продукции.* Для расчета берут выручку, из которой уже отняли сумму акцизов и НДС. **Полученный результат называют валовой прибылью или убытком.**

**Из полученного результата отнимают** коммерческие расходы, а также издержки управленческого характера. *Полученный результат называется прибылью (убытком) от продаж.* В ходе расчетов требуется выполнить еще несколько действий. **К прибыли от продаж прибавляют доходы**, полученные от участия в других компаниях. Это также могут быть проценты к получению, прочие доходы. **Дальше отнимаются проценты, которые выплатило предприятие, и прочие расходы.** *Результат называется прибылью до налогообложения.* Из него вычитают сумму соответствующих платежей. *После проведения перечисленных манипуляций получается чистая прибыль предприятия.* Это **конечный результат деятельности компании** в отчетном периоде. После его формирования и расчета **происходит процедура распределения.** Но, это возможно только в том случае, если предприятие получило прибыль, а не убыток.

**Рассматривая принципы формирования и распределения прибыли** предприятия, кратко стоит сказать об источниках информации для определения финансового результата. В ходе ведения бухгалтерского учета проводится ряд стандартизированных процедур.

Все данные, которые применяются при формировании отчета, отражены на бухгалтерских счетах. Их обобщают, чтобы рассчитать сумму дохода и прибыли.

**По результатам деятельности компании за год (полгода или квартал) происходит формирование и распределение прибыли предприятия.** Статьи доходов и затрат формы 2 отражают всю необходимую информацию, которая применяется в ходе анализа. **Заполнение отчета о финансовых результатах производится** по установленной методике. В строку 2110 заносится конечный результат основной деятельности предприятия. Это **сумма доходов от реализации готовой продукции.** **Управленческие издержки** отражены в строке 2220. Это оплата труда руководящего состава. В эту статью включают **суммы соответствующих налогов, а также прочие начисления.** В строке 2310 указывается прибыль от участия в деятельности других организаций. Это **сумма процентов, дивидендов и иных подобных выплат.** Если компания получила в отчетном периоде доходы от прочей инвестиционной деятельности, их отображают в строке 2320 формы No 2. **Иные виды прибыли, не**

**вошедшие в перечисленные выше графы отчета, указываются в строке 2340.** Это могут быть уплаченные в пользу предприятия пени, штрафные санкции и прочие подобные доходы. Также это может быть **прибыль от продажи имущества, курсовая разница и иные доходы.** Рассматривая модель формирования и распределения прибыли предприятия, стоит отметить и некоторые особенности учета издержек. Так, затраты на уплату процентов отражены в статье 2330. Прочие расходы нужно отражать в статье 2350.

Изучая процесс формирования и распределения прибыли предприятия, стоит отметить несколько особенностей. Процедура отображения финансового результата регламентирована на законодательном уровне. Но вот процесс распределения прибыли оговаривается в уставе компании. Эта процедура также регламентируется соответствующими положениями, которые разрабатывают экономические службы.

**Прибыль подлежит распределению только после уплаты всех необходимых налогов.** Также из этой суммы могут быть отчислены некоторые финансовые санкции. Полученные средства направляются на развитие организации, стимулирование инвестиционной привлекательности и прочие направления производственного и социального развития. **Государство** прямо не вмешивается в процессы распределения. Но при помощи предоставления налоговых льгот оно **оставляет за собой право финансировать некоторые нужные направления развития из чистой прибыли предприятия.** Формирование и распределение прибыли подчиняется нормам законодательства в области формирования резервного капитала.

Собственники предприятия заинтересованы в получении своей доли от участия в капитале в случае формирования в отчетном периоде чистой прибыли предприятия. *Формирование и распределение прибыли имеет определенные нюансы для предприятий разной формы собственности.* Так, по результатам деятельности компании собственники могут получить определенное финансовое вознаграждение. Это могут быть **дивиденды по акциям, отчисления в соответствии с долевым участием в уставном капитале организации.** Решение о выплате дивидендов принимается на общем собрании. Если собственники владеют простыми акциями, даже при получении чистой нераспределенной прибыли они могут не получать выплаты. Решение принимается путем голосования на собрании акционеров. *В некоторых случаях целесообразнее направить всю прибыль на развитие производства, чтобы в будущем получить дивиденды в несколько раз выше, чем в данный момент.* Сумма, выделенная на потребление, распределяется соответственно долевого участия. От того, **какие дивиденды выплачивает компания, зависит ее рыночная стоимость.** Поэтому к этой процедуре относятся весьма ответственно.

Развитие производства финансируется за счет чистой прибыли предприятия. **Формирование и распределение прибыли является важнейшим фактором стимулирования этого процесса.** Из полученной суммы выплачивают дивиденды, а затем из оставшихся средств наполняют соответствующие фонды. В первую очередь создается резерв. **Это сумма, увеличивающая финансовую стабильность компании. Но ее размер не может быть слишком большим, так как капитал должен работать и приносить прибыль.** Остальные средства направляют на модернизацию оборудования, обучение персонала, приобретение новых производственных линий и технологий, ведение инновационных разработок и т. д.

Рассмотрев аспекты формирования и распределения прибыли, логично перейти к вопросам управления этими процессами.

**Процесс управления прибылью** должен осуществляться в соответствии с рядом принципов, соответствующих требованиям предъявляемым рыночной экономикой. Анализ литературы позволил выделить следующие принципы управления прибылью предприятия.

#### **Принципы управления прибылью**

- Интегрированность с общей системой управления предприятием
- Комплексный характер формирования управленческих решений
- Высокий динамизм управления
- Вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений
- Ориентированность на стратегические цели предприятия

**Первый из общепринятых принципов** заключается в том, что в какой бы сфере деятельности предприятия (производственный, инновационный, финансовый, инвестиционный менеджмент, управление персоналом и другие виды функционального менеджмента), не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на прибыль.

**Комплексный характер** формирования управленческих решений подразумевает, что управленческие решения в области формирования и использования прибыли теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечные результаты управления прибылью. Управление прибылью должно рассматриваться как комплексная система действий, обеспечивающая разработку взаимозависимых управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в результативность формирования и использования прибыли по предприятию в целом.

**Высокий динамизм** управления означает, что системе управления прибылью должен быть присущ высокий динамизм, считающийся изменением факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации и управления производством, финансового состояния и других параметров функционирования предприятия.

**Многовариантность подходов** к разработке отдельных управленческих решений – подготовка каждого управленческого решения в сфере формирования, распределения и использования прибыли должна учитывать альтернативные возможности действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, определяющих политику управления прибылью предприятия. Система таких критериев устанавливается самим предприятием.

**Ориентированность на стратегические** цели развития предприятия предполагает осуществления управления формированием прибыли таким образом, чтобы в случае противоречия между имеющимся проектом, позволяющим получить прибыль, и стратегическими целями организации проект должен быть отклонен вне зависимости от уровня прибыли, которая ожидается при его реализации. Это связано с тем, что стремление получить максимальный объем прибыли, которое осуществляется в разрез с имеющейся долгосрочной целью развития предприятия, может привести к дестабилизации всей организации и утрате способности получать прибыль в дальнейшем.

Как и любая управляющая система, система управления прибылью имеет цель и задачи, направленные на её реализацию (таблица 8).

Таблица 8 – Цель и задачи управления прибылью

Главная цель управления прибылью предприятия	Основные задачи управления прибылью, направленные на реализацию главной цели
Обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение максимизации размера формируемой прибыли, соответствующего ресурсному потенциалу предприятия и рыночной конъюнктуре;</li> <li>- обеспечение оптимальной пропорциональности между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска;</li> <li>- обеспечение высокого качества формируемой прибыли;</li> <li>- обеспечение выплаты необходимого уровня дохода на инвестированный капитал собственникам предприятия;</li> <li>- обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов за счет прибыли в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде;</li> <li>- обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости предприятия;</li> <li>- обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли</li> </ul>

**Обеспечение максимизации размера формируемой прибыли**, соответствующего ресурсному потенциалу предприятия и рыночной конъюнктуре. Основными естественными ограничителями размера прибыли выступают максимально возможный уровень использования ресурсного потенциала и сложившаяся конъюнктура товарного и финансового рынков.

**Обеспечение оптимальной пропорциональности между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска.** Между этими двумя показателями существует прямо пропорциональная связь. Исходя из заданного уровня риска в процессе управления должен быть максимизирован соответствующий ему уровень прибыли.

**Обеспечение высокого качества формируемой прибыли.** В процессе формирования прибыли предприятия должны быть в первую очередь реализованы резервы ее роста за счет операционной деятельности и реального инвестирования, обеспечивающих основу перспективного развития предприятия. В рамках операционной деятельности основное внимание должно быть уделено обеспечению роста прибыли за счет расширения объема выпуска продукции и освоения новых перспективных ее видов.

**Обеспечение выплаты необходимого уровня** дохода на инвестированный капитал собственникам предприятия. Этот уровень при успешной деятельности предприятия должен быть не ниже средней нормы доходности на рынке капитала, при необходимости возмещать повышенный предпринимательский риск, связанный со спецификой деятельности предприятия, а также инфляционные потери.

**Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов** за счет прибыли в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде. Так как прибыль является основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов предприятия, ее размер определяет потенциальную возможность создания фондов производственного развития, резервного и других специальных фондов, обеспечивающих предстоящее развитие предприятия.

**Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости** предприятия. Эта задача призвана обеспечивать максимизацию благосостояния собственников в перспективном периоде.

**Обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли.**

Программы участия персонала в прибыли, призванные гармонизировать интересы собственников предприятия и его наемных работников, должны эффективно стимулировать трудовой вклад этих работников в формирование прибыли и обеспечивать достаточно приемлемый уровень их социальной защиты.

**Процесс управления прибылью предприятия** должен происходить в определенной последовательности и обеспечивать реализацию главной цели и основных задач этого управления.

**Функциональная направленность объектов управления** прибылью согласно общепринятым стандартам подразделяется на два основных вида: управление формированием прибыли и управление распределением и использованием прибыли.

Формирование прибыли на предприятии является первоначальным и основным этапом в общем процессе управления прибылью, определяющем дальнейшие действия финансового менеджера относительно ее распределения и использования. Блажевич О.Г., Сафонова Н.С. предлагают механизм управления формированием прибыли от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Согласно предлагаемого механизма:

- на **первом этапе процесса управления** формированием прибыли финансовый менеджер **должен проанализировать динамику и структуру получаемых доходов и осуществляемых расходов**. Анализ поступлений и платежей осуществляется на основании формы No 2 «Отчет о финансовых результатах» и *проводится по всем трем видам деятельности*, осуществляемым предприятием: **операционной, инвестиционной и финансовой**.

- на **втором этапе** управленец должен произвести прогноз и планирование по трем видам деятельности.

Планирование в операционной деятельности касается определения объемов производства и реализации товаров, работ, услуг на последующий период (месяц, квартал, полугодие или год). Оно должно в первую очередь осуществляться с учетом современных реалий товарного рынка. Кроме того, важными факторами процесса прогнозирования объема производства являются **данные о состоянии рынка ресурсов**, поскольку стоимость ресурсов (производственных, энергетических или трудовых) напрямую отражается на возможности предприятия производить тот или иной объем продукции. Также необходимо брать во внимание **современное состояние рынка капиталов**, поскольку *в условиях нехватки собственного капитала предприятия вынуждены прибегать к привлечению заемного*. А **стоимость заемных ресурсов, направляемых на производство и реализацию, также напрямую отражается на производственных возможностях предприятия**.

Механизм управления формированием прибыли:

I ЭТАП. Анализ доходов и поступлений средств, а также понесенных расходов от:

операционной деятельности

инвестиционной деятельности

финансовой деятельности

II ЭТАП. Прогнозирование и планирование

производства и реализации продукции, работ и услуг на плановый период с учетом современных тенденций на рынке товаров, ресурсов и капиталов

потребности в реальных инвестициях и осуществления инвестиций на плановый период с учетом современных тенденций на инвестиционном и финансовом рынках

потребности в средствах, прогнозирования осуществления операций на финансовом рынке, оценки возможности получения дивидендов и процентов капитала

III ЭТАП. Разработка мер, направленных на сокращение расходов предприятия

по осуществлению от повышения объемов выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг, страховых и других запасов готовой продукции

по осуществлению капитальных (реальных) инвестиций и наиболее эффективного вложения средств в финансовые инвестиции

по осуществлению финансовой деятельности и формирования условий для наиболее эффективных финансовых операций

IV ЭТАП. Организация и регулирование деятельности предприятия

направленной на повышение операционных доходов и максимальное снижение операционных расходов

направленной на повышение доходов и максимальное снижение инвестиционных затрат при инвестировании в реальные инвестиции

направленной на повышение доходов и максимальное снижение финансовых затрат

**Контроль принятых решений по осуществлению всех видов деятельности, обеспечивающих выполнение установленных заданий по доходам и расходам**

- на **третьем этапе** - Меры в инвестиционной деятельности касаются снижения расходов по осуществлению капитальных инвестиций. Они направлены, прежде всего, на повышение эффективности вложения капитала в реальные и финансовые инвестиции. Мероприятия в финансовой деятельности связаны со снижением расходов на осуществление финансовой деятельности. Например, **минимизация расходов**, связанных с обслуживанием предприятия коммерческими банками, сокращение расходов, связанных с выплатой комиссионных и т.п.

- На **четвертом этапе** происходит организация и регулирование деятельности предприятия. Данный этап подразумевает повышение доходов от всех видов деятельности предприятия. В операционной деятельности предполагается повышение операционных доходов и максимальное снижение

операционных расходов. В инвестиционной — повышение инвестиционных доходов и максимальное снижение инвестиционных затрат при инвестировании в реальные инвестиции. В финансовой деятельности — повышение доходов и максимальное снижение финансовых затрат. **После завершения четвертого этапа механизм управления формированием прибыли начинается с начала**, т.е. с анализа доходов и поступлений средств, а также понесенных расходов. Следует особо отметить, что на протяжении осуществления всего процесса управления формированием прибыли предприятия осуществляется непрерывный контроль принятых решений, связанных с осуществлением всех видов деятельности.

Кроме того, *обеспечивается мониторинг степени выполнения установленных планов, заданий и требований касательно получаемого уровня доходов и сумм производимых расходов*. Необходимо обратить внимание на особенности управления прибылью от всех видов деятельности, поскольку существуют некоторые особенности у каждого вида. Так, **в процессе управления формированием прибыли от операционной деятельности следует обратить внимание на все компоненты и факторы, обеспечивающие формирование чистой прибыли. Управление формированием прибыли от следующего вида деятельности предприятия — инвестиционной — прежде всего, направлено на максимизацию доходов и минимизацию расходов, возникающих у предприятия, осуществляющего инвестиционные вложения в реальные финансовые инвестиции.** «Сложность управления этим процессом заключается в том, что *формирование доходов и осуществление расходов из реальных инвестиций не имеет четкого постоянства*. В связи с этим трудно сформировать стабильную систему мероприятий, которая позволяла бы максимизировать этот вид прибыли. Кроме того, **инвестиционные вложения в объекты реальных инвестиций, как правило, обеспечивают большую часть расходов, чем формирование доходов**».

Создание специальной службы на предприятии, которая занималась бы менеджментом его инвестиционной деятельности и отвечала бы за формирование инвестиционной прибыли, позволит максимизировать объем получаемых доходов от осуществления инвестиционной деятельности. Зачастую **объем полученной прибыли от финансовой деятельности зависит от сложившейся на финансовом рынке ситуации**. На ее величину оказывают влияние такие факторы, как эффективность вложений в ценные бумаги, уровень процентных ставок по кредитам и депозитам, размер дивидендов и доходов от участия в деятельности иных предприятий. Следовательно, **прибыль от финансовой деятельности подвержена высокой степени риска и зачастую носит спекулятивный характер**. В связи с этим возникают определенные сложности при планировании и прогнозировании данного вида прибыли. **Эффективными финансовыми операциями считаются такие операции, уровень прибыли которых выше, чем размер понесенных расходов**. С целью повышения эффективности управления формированием прибыли от финансовой деятельности необходимо создавать специфическое структурное подразделение, основной задачей которого было бы управление операциями, осуществляемыми на финансовом рынке. Как известно, **максимизация прибыли является основополагающей задачей любого предприятия, осуществляющего свою деятельность в рыночных условиях**. Без систематического получения положительного финансового результата функционирование хозяйствующего субъекта становится под угрозой. Следовательно, разработка продуманной стратегии, направленной на увеличение объема получаемой прибыли, должна проводиться систематически и комплексно.

Справедливо заметить, что **процесс управления прибылью на предприятии может быть эффективным и неэффективным**. Для того чтобы *решения относительно управления финансовыми результатами считались эффективными*, следует уделять внимание не только процессу формирования прибыли на предприятии, **но и регулировать процесс ее распределения и дальнейшего использования**.

По мнению Г.В. Савицкой, **«распределение прибыли непосредственно реализует главную цель политики управления прибылью — повышение уровня благосостояния собственников предприятия»**. Взвешенная политика дает возможность оптимизировать структуру выплаты собственникам предприятия дивидендов и роста прибыли в последующих периодах. **Нарастание темпов роста дивидендов неизбежно приводит к росту рыночной стоимости акций предприятия**, следовательно, увеличивается доход инвесторов, вложивших средства в предприятие. Также с помощью рационального распределения прибыли можно повысить рыночную стоимость субъекта хозяйствования. Кроме того, **распределение прибыли также может определить темп осуществления стратегии функционирования предприятия, которая реализуется благодаря осуществлению инвестирования части финансовых ресурсов, сформированных за счет внутренних источников**. Помимо вышесказанного, **распределение прибыли оказывает положительное воздействие на персонал предприятия**, поскольку дополнительное перераспределение полученной прибыли в пользу осуществления социальной защиты наемных работников дополнительно мотивирует их к более продуктивному труду. Кроме всего прочего **от эффективности распределения прибыли зависит способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства перед контрагентами и участниками производственного процесса**. «Выплаты дохода, предназначенного для потребления владельцами и персоналом предприятия, как правило, осуществляется в денежной форме, то есть **в форме основного актива, который обеспечивает текущую платежеспособность**. А значит, *при больших объемах выплат уровень платежеспособности предприятия в текущем периоде может значительно снизиться*».

Как отмечается в экономической литературе, **главная цель распределения прибыли состоит в том, чтобы найти оптимальное соотношение между потребляемой и капитализируемой частью прибыли**. Данное соотношение должно в первую очередь отвечать требованиям, определенным в стратегии долгосрочного развития предприятия. Следовательно, достижение данной цели носит доминирующий характер, поэтому ее реализация должна быть последовательной и обоснованной. Поэтому реализация **основной цели распределения прибыли должна быть достигнута путем реализации ряда задач:**

- обеспечение получения собственниками необходимой нормы прибыли на инвестированный капитал;
- обеспечение стимулирования трудовой активности и дополнительной социальной защиты персонала;
- обеспечение формирования в необходимых размерах резервного и других фондов предприятия;
- обеспечение приоритетных целей стратегического развития предприятия за счет капитализированной части прибыли.

Благодаря реализации указанных задач происходит осуществление процесса распределения прибыли субъекта предпринимательской деятельности. При этом **процесс распределения должен основываться на ряде принципов**, таких как:

- связь политики распределения с общей политикой управления прибылью предприятия;
- приоритетность учета интересов и менталитета собственников предприятия;
- стабильность политики распределения прибыли;
- предсказуемость политики распределения прибыли;
- оценка эффективности разработанной политики распределения прибыли.

Разработка **единого универсального механизма управления распределением прибыли** осложняется тем, что *существующие внешние и внутренние факторы, оказывающие воздействие на осуществление хозяйственной деятельности предприятия, сложно учесть из-за их разнообразности*. **«Внешние факторы рассматриваются как определенные ограничения**, которые определяют границу формирования пропорций распределения прибыли.

**Внутренние факторы** осуществляют определяющее влияние на пропорции распределения прибыли, так как позволяют формировать их для конкретных условий и результатов хозяйствования данного предприятия». Часть этих факторов формулирует условия для наращивания темпов капитализации части прибыли, а часть — предпосылки для роста потребляемой части прибыли.

Являясь **одним из направлений планирования на предприятии, распределение чистой прибыли осуществляется в несколько этапов:**

- **На первом этапе** происходит **создание резервного фонда**, основной задачей которого является покрытие убытков, возникающих в результате чрезвычайных событий, выплата дохода владельцам на вложенный капитал в случае недостаточного объема полученной прибыли (если это предусмотрено уставом предприятия), а также обеспечение выполнения обязательств перед государством, работниками и кредиторами в процессе ликвидации организации.

- **Следующим этапом** в распределении прибыли является **формирование так называемых фондов потребления и накопления**. Они предназначены для покрытия специфических расходов. *Эффективная политика распределения и использования прибыли дает возможность организации финансировать* расширенное воспроизводство и расширять свою деятельность путем создания филиальных сетей или диверсификации продукции. Это достигается за счет использования более дешевых источников финансирования — собственных финансовых ресурсов, созданных главным образом за счет прибыли. В данном случае предприятие может существенно снизить расходы, связанные с привлечением заемных средств, поскольку не возникает необходимости в дополнительном привлечении финансовых ресурсов ввиду достаточного объема собственных средств.

Следует отметить, что **процесс управления распределением и использованием прибыли, как и процесс формирования прибыли, может быть осуществлен с помощью реализации ряда мероприятий:**

- систематический учет всевозможных факторов, оказывающих влияние на распределение прибыли, а также минимизация негативного их влияния на данный процесс;
- использование положительного финансового результата деятельности предприятия лишь по целевому назначению;
- непрерывный анализ эффективности использования чистой прибыли и фондов денежных средств, сформированных за счет отчислений из нее;
- четкая реализация выбранной дивидендной политики;
- проведение научно обоснованной политики финансирования активов предприятия за счет капитализируемой прибыли. «В результате управления распределением и использованием прибыли предприятие получает возможность эффективно осуществлять расширенное воспроизводство, удовлетворять требования учредителей и собственников-акционеров, стимулировать труд наемного персонала».



Итак, являясь важнейшим показателем финансовой деятельности предприятия, прибыль занимает основное место в системе управления финансовой системой субъекта хозяйствования, а управление прибылью является важнейшей стратегией выживания предприятия в условиях рынка.

Согласно логике исследования, представляется возможным перейти к рассмотрению аспектов контроллинга как инструмента управления прибылью.

## **Лекция 2 (2 часа)**

### **Вопросы лекции:**

1. Управление издержками производства на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Управление издержками сбыта продукции на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
3. Хозяйственные средства (имущество предприятия сервиса)

### **1. Управление издержками производства на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

**Смета затрат** на производство и реализацию продукции составляется в целях определения общей суммы затрат предприятия по экономическим элементам и взаимной увязки этого раздела с другими разделами бизнес-плана предприятия. Но по смете затрат нельзя определить конкретное направление и место использования затрат в производственном процессе. А это не позволяет анализировать эффективность использования затрат и определить пути их снижения. **Эти задачи решает классификация и учет затрат по статьям калькуляции.**

**Постатейный учет затрат** на производство единицы продукции называется *калькуляцией*, а сам способ постатейного учета затрат – *калькулированием*.

**Статьи калькуляционных расходов** включают:

1. Сырье и материалы;
2. Возвратные отходы (вычитаются);
3. Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера
4. сторонних предприятий и организаций;
5. Топливо и энергия на технологические цели;
6. Основная заработная плата производственных рабочих;
7. Дополнительная заработная плата производственных рабочих;
8. Отчисления на социальное страхование;
9. Расходы на подготовку и освоение производства;
10. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
11. Цеховые (с 01.01.95 г. общепроизводственные) расходы;
12. Общезаводские (с 01.01.95 г. общехозяйственные) расходы;
13. Потери от брака;
14. Прочие производственные расходы;
15. Внепроизводственные расходы.

**Различают плановую, нормативную, сметную и фактическую калькуляцию.** Плановая калькуляция выражает планируемые затраты на изготовление товара (услуги) на предстоящий период. **Нормативная** калькуляция рассчитывается на базе установленных норм материальных и трудовых затрат. **Сметная** калькуляция отражает затраты на новую продукцию, которую впервые выпускает предприятие. **Фактическая** калькуляция служит для определения общей суммы фактически использованных затрат на производство и реализацию продукции.

**При разработке калькуляции на единицу продукции** затраты учитываются следующим образом. **Прямые затраты** включаются в себестоимость единицы изделия на основе норм расхода и цен на данный вид ресурса. **Основная заработная плата** производственных рабочих определяется исходя их действующих норм труда (выработки) и сдельных расценок (при сдельной оплате труда) или нормативных ставок оплаты (при повременной оплате труда). **Косвенные затраты** распределяются между всеми видами продукции пропорционально выбранной базе.

На **предприятиях применяют следующие методы учета и калькулирования фактической себестоимости продукции: нормативный, попередельный, позаказный.**

**Нормативный метод учета и калькулирования** себестоимости продукции применяется на предприятиях массового и серийного характера производства. Для определения фактической себестоимости изделия его нормативную себестоимость по каждой статье умножают на исчисленные в ведомости сводного учета затрат индексы отклонения от норм.

**Позаказный метод учета затрат** на производство и калькулирование себестоимости продукции применяется в индивидуальном и мелкосерийном производствах сложных изделий, экспериментальных работ и т. п. Фактическая себестоимость единицы изделий определяется после выполнения заказа путем деления суммы затрат на количество изготовленной по этому заказу продукции.

**Попередельный метод учета и калькулирования** себестоимости применяется в химической, металлургической промышленности, в ряде отраслей лесной и пищевой промышленности. **Калькулирование по этому методу** осуществляется по каждому переделу с учетом переходящих затрат по стоимости сырья и материалов с предыдущего передела.

**Управление затратами** – это средство высокого экономического результата предприятия. Отметим, что управление затратами это не только их снижение. Оно включает также элементы управления.

**Предметом управления затратами** являются затраты предприятия во всем их многообразии.

Особенности затрат как предмета управления:

- динамизм. Они находятся в постоянном движении, изменении; их рассмотрение в статике весьма условно и не отражает реальной жизни;
- многообразие, которое обуславливает многообразие способов, приемов и методов управления затратами;
- трудность измерения, учета и оценки – абсолютно точных методов измерения и учета затрат не существует;
- сложность и противоречивость влияния на экономический результат. Например, повысить прибыль организации можно за счет снижения текущих затрат на производство, что обеспечивается повышением капитальных вложений в НИОКР, технику и технологию; высокая прибыль при производстве продукции может быть значительно снижена затратами на ее утилизацию и т.п.

**Основные задачи управления затратами** предпринимательской деятельности:

- выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- определение основных методов управления затратами;
- определение экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат на предприятии.

На предприятии **всегда имеются резервы для снижения затрат**.

Предприятие как объект управления – это сложная, динамичная, производственная, социально-экономическая, техническая и организационная система, открытая воздействию внешней среды. В производственном процессе организации объединяются различные вещественные элементы и людские ресурсы, между которыми существует множество связей. Предприятие является многоэлементным образованием и делится, в зависимости от применяемого основания (признака) деления, на различные множества элементов (подсистемы).

В зависимости от объектов управления **можно выделить подсистемы управления: производственными процессами, материально-техническими ресурсами, персоналом** и др. К таким подсистемам можно отнести **управление затратами организации**, которое включает объект и субъект управления.

**Объектом управления затратами** являются собственно затраты организации, процесс их формирования и снижения.

**Субъектом управления затратами** выступают руководители и специалисты организации и производственных подразделений, т. е. управляющая система.

Таким образом, **система управления затратами** - это целевая, многоуровневая система, где **объект управления** - затраты организации, а **субъект управления затратами** - управляющая система.

**Цели системы управления затратами** рассматриваются в системе целей организации, которые могут различаться:

- по содержанию: производственные, социальные, экономические, научно-технические;
- по времени реализации: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- по виду управления: стратегические, тактические, оперативные;
- по значению: цели функционирования, развития организации и т. п. (могут быть выражены через одну глобальную цель, ибо предприятие является многоцелевой системой).

В условиях **административного управления** цели предприятия во многом задавались вышестоящими уровнями управления, например, **по управлению затратами**: в виде заданий по снижению себестоимости сравнимой товарной продукции; **по снижению затрат** на 1 р. товарной продукции, по предельному уровню затрат и др.

В условиях **переходной экономики** у предпринимателей появилась возможность выбора целей.

**Выбор и формулирование целей** определяются *стратегией предприятия и конкретными условиями их реализации* на ближайший период.

В **современных условиях** целями предпринимателей могут быть как *экономические показатели, так и имиджевые*:

- рост прибыли и рентабельности;
- поддержание уровня прибыли;
- повышение производительности труда;
- увеличение выпуска конкурентоспособной продукции;
- удовлетворение запросов потребителей;

- повышение качества продукции;
- готовность и способность выполнять новые задачи
- надежность системы.

**В части затрат на производство** могут быть поставлены цели:

- минимизации затрат;
- поддержания себестоимости на нормативном уровне;
- снижения себестоимости и ее составляющих (материальных, трудовых и др. затрат).

**Основными функциями системы управления затратами** следует считать *прогнозирование и планирование, учет, контроль (мониторинг), координацию и регулирование, а также анализ затрат*

**Планирование** может быть перспективным – на стадии долгосрочного планирования и текущим – на стадии краткосрочного планирования. Если точность долгосрочного планирования затрат невелика и подвержена влиянию инвестиционного процесса, поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления организациями, а иногда и форс-мажорных обстоятельств, то краткосрочные планы затрат отражают нужды ближайшего будущего и более точно определяются годовыми и квартальными расчетами.

**Организация** – важнейший элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами управляет затратами в предпринимательской структуре. Определяются центры возникновения затрат и центры ответственности. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением затратами. Эта схема должна быть совместима с организационно-производственной структурой предприятия.

**Координация**, взаимозаменяемость и регулирование затрат (нормативный метод) – это сравнение фактических затрат с запланированным уровнем, определение отклонений и принятие оперативных мер по ликвидации расхождений. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют предприятию избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

**Учет** как элемент управления затратами необходим для подготовки информации при принятии правильных решений. В рыночной экономике принято разделение учета на два вида: производственный и финансовый.

**Производственный учет**, как правило, отождествляется с учетом затрат на производство и калькулированием себестоимости продукции. В своем развитии производственный учет трансформировался в управленческий учет, который является активным инструментом управления предприятием. **Производственный учет ориентируется** на методику отражения затрат на производство, а управленческий - на анализ ситуации, принятие решений, изучение запросов потребителей информации, анализ отклонений от стандартных затрат. В системе управления учета подготавливается информация для менеджеров внутри организации с целью помочь им принять правильное решение.

**Финансовый учет** призван предоставлять информацию пользователям вне предприятия и предполагает сравнение затрат с доходами для определения прибыли.

**Функция контроля (мониторинга)** в системе управления затратами обеспечивает обратную связь для сравнения запланированных и фактических затрат. **Эффективность контроля** связана с корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или уточнение планов, если они не могут быть выполнены из-за объективно изменившихся производственных условий.

**Анализ затрат** является элементом функции контроля в системе управления затратами. Он предшествует управленческим хозяйственным решениям и действиям, обосновывает и подготавливает их. Анализ позволяет оценить эффективность использования всех ресурсов предприятием, выявить резервы снижения затрат на производство, подготовить материалы для принятия рациональных управленческих решений.

**Активизация и стимулирование** – это воздействие на участников производства, побуждающее их соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Для мотивации таких действий используются как материальные, так и моральные стимулы. Нельзя прибегать к наказанию при увеличении затрат. В этом случае работники будут оспаривать величину планируемых затрат, стремясь к установлению их более высокого уровня. Достижение основной цели предприятия – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат – станет трудновыполнимой задачей.

Таким образом, **управление затратами** – это динамичный процесс, включающий управленческие действия прямой и обратной связи, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

**Основными принципами управления затратами на предприятии** являются:

- методическое единство на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия – от создания до утилизации;
- органичное сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);
- направленность на недопущение излишних затрат;
- взаимозаменяемость ресурсов;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;

- совершенствование информационного обеспечения о величине затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

**Соблюдение всех принципов системы управления затратами** создает базу для экономической конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики.

**Органы управления и их функции** (линейные и нелинейные) выражают организационную структуру управления затратами строительного предприятия.

## 2. Управление издержками сбыта продукции на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

Под **доходами предприятия** понимается экономическая выгода в результате поступления денежных средств, иного имущества и погашения обязательств, приводящая к увеличению капитала.

**Доходы предприятия подразделяются:**

- на доходы от основной деятельности;
- на операционные;
- на внереализационные;
- на чрезвычайные.

**Доходы от основной деятельности** выступают в форме выручки от реализации готовой продукции.

**Операционные доходы включают:**

- плату за временное пользование активами предприятия;
- плату за права и патенты на изобретения, образцы и другие виды интеллектуальной собственности;
- поступления в уставный капитал новых участников предприятия;
- прибыль, полученная предприятием от совместной деятельности;
- поступления от продажи основных средств и иных активов;
- проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств предприятия.

**Внереализационные доходы** формируются:

- из штрафов, пени, неустойки за нарушение условий договора;
- из активов, полученных безвозмездно;
- из поступлений в возмещение причиненных предприятию убытков;
- из прибыли прошлых лет;
- из сумм кредиторской и дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности;
- из курсовой разницы;
- из сумм дооценки активов;
- из прочих внереализационных доходов.

**Чрезвычайные доходы** складываются от поступлений, возникающих по причине чрезвычайных обстоятельств (стихийные бедствия, пожар, аварии и т. п.) в форме страховок за имущество и другие активы предприятия.

**Анализ взаимосвязи затрат, объема производства и прибыли**

Для увязки затрат, объемов продаж и прибыли проводят **анализ поведения затрат**, на основе чего возможно аналитическое обоснование решений по управлению затратами.

**Традиционный анализ** – это анализ исполнения сметы плюс факторный анализ. Для принятия своевременных управленческих решений необходимо заранее установить поведение затрат. Традиционные методы не дают информации о том, как будут изменяться затраты и доходы при увеличении объема на единицу продукции. Вместе с тем в рыночных условиях необходимо делать достаточно точные прогнозы уровня затрат и доходов. Прогнозы можно давать на основе исследования взаимоотношения «затраты – объем производства – прибыль». На основе такого исследования можно оптимизировать затраты и заранее определить, как они будут себя вести в ближайшем будущем.

**Теоретической базой** оптимизации затрат и прибыли является система учета затрат – «директ-костинг». Эту систему называют «системой управления себестоимостью» или «системой управления предприятием».

**Директ-костинг** – атрибут рыночной экономики. В ней достигнута высокая степень интеграции учета, анализа и принятия управленческих решений. Главное внимание в этой системе уделяется изучению поведения затрат и ресурсов в зависимости от изменения объема производства, что позволяет гибко и оперативно принимать решения по нормализации финансового состояния предприятия. **Выделим наиболее важные аналитические возможности данной системы:**

- 1) оптимизация прибыли и ассортимента выпускаемой продукции;
- 2) определение цены на новую продукцию;

- 3) просчет вариантов изменения производственной мощности предприятия;
- 4) оценка эффективности производства или приобретения полуфабрикатов;
- 5) оценка эффективности принятия дополнительного заказа, замены оборудования.

Для целостного управления прибылью и себестоимостью затраты в системе директ-костинг делятся на **переменные и постоянные** в зависимости от объема производства. Чтобы понять полезность взаимосвязи объема производства и себестоимости, необходимо отметить, что прирост суммы переменных затрат, связанный с увеличением объема производства на единицу продукции, не является постоянным.

В начале процесса роста производства **переменные затраты** будут возрастать уменьшающимися темпами, достигнув определенной точки объема (темпы ниже, чем рост объема производства). Затем **переменные затраты начнут увеличиваться** нарастающими темпами в расчете на каждую единицу произведенной дополнительно продукции. Такое поведение переменных затрат обусловлено «законом убывающей отдачи», который называют «законом убывающего предельного продукта» или «законом изменяющихся пропорций».

**Закон утверждает**, что начиная с определенного момента последовательное применение единиц переменного ресурса (например, труда) к неизменному фиксированному ресурсу (например, земле, капиталу) дает **уменьшающийся добавочный или предельный продукт в расчете на каждую последующую единицу переменного ресурса**, т.е. если количество рабочих увеличивается, то рост объема производства будет происходить все медленнее по мере роста количества рабочих.

*При производстве каждой дополнительной единицы продукции общая сумма затрат изменяется на ту же величину*, что и сумма переменных затрат.

**Различие между постоянными и переменными затратами** имеет существенное значение для предприятия. **Переменные затраты** – это те затраты, которыми предприятие может управлять, так как их величина может быть изменена в течение краткосрочного периода времени. **Постоянные затраты** должны быть оплачены независимо от объема производства.

**Стратегическое значение для управления затратами** имеет **концепция предельных затрат**. Эта концепция позволяет определить те затраты, величину которых предприятие может контролировать непосредственно. **Предельные затраты** показывают, какие издержки придется понести предприятию в случае производства последней единицы продукции и одновременно какие издержки можно будет сэкономить в случае сокращения объема производства на эту единицу.

Главным образом, **предельные издержки** показывают изменение в затратах, которое повлечет за собой увеличение или снижение объема производства на единицу продукции. **Сравнение предельных издержек с предельной выручкой** позволяет выяснить прибыльность того или иного изменения масштабов производства.

**При изучении поведения затрат** следует четко определить, о каких затратах идет речь: о суммарных или на единицу продукции. Так, **общая сумма постоянных затрат** не изменяется, однако их количество на единицу продукции снижается по мере роста объема хозяйственной деятельности. Понятие **постоянных и переменных издержек** относится к суммарным затратам, а не на единицу продукции. **Переменные затраты** являются постоянной величиной в расчете на единицу продукции, а их общая сумма изменяется прямо пропорционально изменению объема деятельности.

**При анализе поведения затрат** необходимо учитывать *интервал, в пределах которого заданное или моделируемое поведение затрат достаточно точно соответствует их действительному поведению*. Этот интервал в анализе называется **актуальный диапазон**.

В **исключительных случаях** предпринимаются меры и для снижения других постоянных затрат (могут быть снижены производственные мощности за счет выбытия основных средств), однако такие меры применяются крайне редко – лишь в случае, когда известно, что спрос на продукцию не увеличится.

**Суть актуального диапазона** состоит в том, что постоянные затраты являются таковыми только по отношению к данному диапазону объема производства и только на данном отрезке времени (бюджетный период).

С развитием рыночных отношений растет внимание к анализу влияния объема производства на себестоимость. *В расчетах используются три показателя, характеризующие объем производства:*

- фактический объем производства;
- запланированный объем производства;
- нормативная мощность предприятия.

Кроме того, обычно **постоянные затраты рассчитываются** на критический уровень объема производства (когда нет прибыли).

**Разделение затрат довольно условно**, что связано с полупостоянным и полупеременным характером некоторых затрат. **Недостатки условного разделения затрат перекрываются аналитическими преимуществами системы директ-костинг**, которые заключаются в следующем.

*Для роста объективности разделения затрат на постоянные и переменные в зарубежной практике используют несколько методов распределения этих затрат:*

- 1) метод высшей и низшей точек объема производства за период;
- 2) метод статистического построения сметного уравнения;

3) графический метод (рассматривается маржинальная концепция).

Для построения уравнения общих затрат и разделения их на постоянные и переменные части по методу высшей и низшей точек объема производства используют следующий алгоритм:

а) среди данных об объеме производства и затратах за период выбирают максимальное и минимальное значения этого объема и затрат;

б) находят разность в уровнях объема производства и затрат, исходя из минимального и максимального значений;

в) определяют ставку переменных затрат на одно изделие путем отнесения разницы в уровнях затрат за период (максимум/минимум) к разнице в уровнях объема производства за тот же период;

г) определяют общую величину переменных затрат на максимуме и минимуме производства путем умножения ставки переменных затрат на соответствующие объемы производства;

д) определяют общую величину постоянных затрат как разность между всеми затратами и величиной переменных расходов;

е) составляют уравнение совокупных затрат, отражающих зависимость изменений общих затрат от изменения объема производства

Существуют различные методы расчета сметного уравнения. Наиболее простым и распространенным является минимаксный метод, основанный на построении функции затрат с помощью крайних значений выборки «затраты-объемы производства».

Графический метод основан на геометрическом представлении допустимых решений и целевой функции задачи. Каждое из неравенств задачи линейного программирования определяет на координатной плоскости ( $x_1, x_2$ ) некоторую полуплоскость.

### 3. Хозяйственные средства (имущество предприятия сервиса)

**Хозяйственные средства** — это всё имущество предприятия, которое используется им в ходе хозяйственной деятельности. Хозяйственные средства предприятия находятся в непрерывном движении (в динамике), в постоянном кругообороте.

**Экономическое содержание и структура хозяйственных средств.** Хозяйственные средства, необходимые для осуществления предпринимательской деятельности, можно классифицировать по составу и по источникам их формирования (рис. 12).

**Основные и оборотные средства** различаются по характеру участия в производственном процессе (длительное использование или потребление в течение одного производственного цикла) и по характеру переноса стоимости (по частям в течение длительного периода или в течение одного производственного цикла).

**Привлеченные средства** не являются собственностью предприятия, используются им временно в течение определенного срока, по окончании которого подлежат возврату за определенную плату (процент).

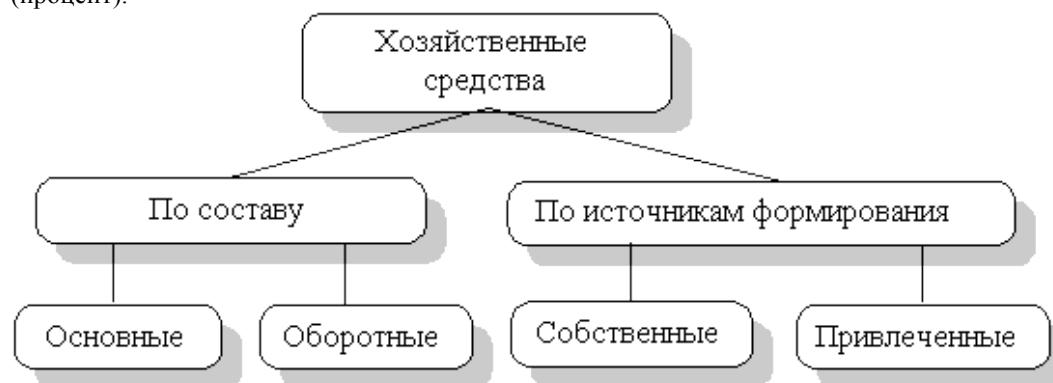


Рис. 12. Классификация хозяйственных средств

Классификация хозяйственных средств по составу приведена на рис. 13.

Данная классификация является основой для построения баланса, который представляет собой наиболее общую характеристику состава и размещения хозяйственных средств, источников их формирования и состоит из двух равных частей, называемых активом и пассивом.

Каждый элемент пассива и актива называется статьей баланса. Статьи баланса сгруппированы в активе в 3 раздела, в пассиве - в 2 раздела. Важнейшей особенностью баланса является равенство актива и пассива.

**Совокупность основных и оборотных средств** представляет **активы предприятия**. Экономическая интерпретация актива баланса заключается в следующем. С одной стороны, актив показывает состав, размещение и фактическое целевое использование средств предприятия. При этом основной упор делается на то, во что вложены финансовые ресурсы предприятия и каково функциональное назначение приобретенных хозяйственных средств. С другой стороны, актив

представляет собой величину затрат предприятия, сложившихся в результате предшествующей производственной деятельности, финансовых операций и понесенных расходов ради возможных будущих доходов. То есть **в активе отражены экономические ресурсы** предприятия, которые способны приносить будущий доход.



Рис. 13. Классификация хозяйственных средств по составу

**Пассив баланса** показывает, из каких финансовых источников образованы активы предприятия, то есть его хозяйственные средства, и по экономическому содержанию представляет собой капитал собственников предприятия и сумму обязательств предприятия:

**Баланс характеризует** хозяйственные средства на определенную дату. Итоги актива (пассива) баланса принято называть *валютой баланса*.

**В процессе хозяйственной деятельности** средства могут либо увеличиваться (на сумму полученной прибыли), либо уменьшаться (на сумму убытка). Поэтому актив и пассив баланса регулируются путем введения в пассив статьи "Прибыль" или введения в актив статьи "Убытки".

#### Контрольные вопросы и задания:

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Структура предприятия сервиса как системы.
2. Управление прибылью на предприятиях сервиса.
3. Управление издержками производства и сбыта продукции на предприятиях сервиса.

*Примерные темы сообщений*

1. Понятие, состав и структура издержек 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.

18. Хозяйственные средства (имущество предприятия сервиса).

19. Экономическое содержание и структура имущества предприятия сервиса.

*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 в рамках транспортного комплекса с учетом структуры предприятия сервиса как системы.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ И ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 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. Управление основными средствами предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.

2. Амортизация.

3. Виды амортизации.

1. **Управление основными средствами предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере**

**Управление основными средствами** - это совокупность методов воздействия на основные средства с целью повышения их эффективного использования. Под



**объектами управления** понимаются ресурсы: средства труда, предметы труда, заработная плата, финансовые ресурсы; и результаты продукт труда, затраты, прибыль, финансовые операции.

**Активы предприятия** разделяются на **оборотные и внеоборотные**. В составе внеоборотных активов основным элементом и базовым **объектом финансового менеджмента** выступают **основные средства** (основной капитал), к которому относится часть имущества предприятия, используемая в качестве средств труда в процессе производства в течение долгосрочного периода (более одного года).

**Главной целью управления основным капиталом** является обеспечение его достаточности для нормального функционирования и развития предприятия, а также наиболее эффективное его использование в целях максимизации экономических и финансовых результатов деятельности.

**Основные задачи в области управления основным капиталом** состоят в следующем:

- определение необходимого объема основных средств для обеспечения нормальной деятельности предприятия;
- формирование рационального состава источников для финансирования воспроизводства основного капитала;
- обеспечение рационального состава и структуры основных средств;
- максимизация уровня эффективности использования основного капитала в производственно хозяйственной деятельности предприятия.

Практически **технология управления основными средствами** сводится к выбору и последовательному использованию в управленческом цикле методов и инструментов реализации управленческих решений. **Технологии в области управления основными средствами включают:**

- методы определения потребности предприятия в основных средствах;
- определение комплекса показателей состава, структуры и движения основных средств, а так же алгоритмов их расчета;
- способы формирования и привлечения внутренних и внешних источников финансирования инвестиций в основной капитал;
- способы разработки форматов и формирования плановой и учетной документации, содержащей информацию об основных средствах;
- определение состава и методология расчета показателей использования основных средств;
- выбор и методологию определения критериев для принятия управленческих решений по управлению основными средствами.

**Потребность предприятия в основных средствах** (для действующих основных фондов) может быть достаточно просто определена с помощью следующего расчета:

$$ОС_{пл} = ОС_{пред} I_{пр} (1 - \Delta K_{и}) (1 - \Delta K_{э}),$$

где  $ОС_{пл}$  – планируемая потребность предприятия в основных средствах, руб.;  $ОС_{пред}$  – стоимость основных средств на начало планируемого периода;  $I_{пр}$  – индекс изменения объема производства продукции;  $\Delta K_{и}$  – изменение коэффициента интенсивного использования основных средств;  $\Delta K_{э}$  – изменение коэффициента экстенсивного использования основных средств.

После **определения общей потребности** в основных средствах на расчетный период должны быть **разработаны инвестиционные решения**, связанные с вопросами состава, структуры и источников привлечения финансовых инвестиционных ресурсов на плановый (расчетный) период. Для **действующих основных фондов основными источниками являются внутренние собственные финансовые ресурсы**, главным образом, чистая прибыль и амортизационные накопления, которые в числе внутренних источников финансирования основных средств занимают значительное место.

## 2. Амортизация

**Амортизационные отчисления** производятся в процессе амортизации основных фондов, представляющей особый экономический механизм постепенного перенесения стоимости основных средств на производимую продукцию в целях возмещения и накопления денежных средств для последующего воспроизводства основного капитала.

**Величина и динамика амортизационных отчислений** в большой степени зависит от используемых формы и метода начисления амортизации. Различают **две формы амортизации – обычную и ускоренную**. **Обычная амортизация** отличается использованием нормы амортизации, установленной исходя из срока полезного использования (СПИ) основных фондов. **Ускоренная амортизация** предполагает использование коэффициента ускорения, на который корректируется (умножается) обычная норма амортизации. **Коэффициент ускорения** находится в следующих пределах:  $1 < K_{у} \leq 2$  (для техники, переданной по лизингу – 3).

*Применение ускоренной амортизации является своеобразной финансовой льготой и связано с рядом преимуществ для предприятия:*

- ускоренная амортизация позволяет увеличить приток финансовых средств, увеличить объемы собственных финансовых ресурсов субъекта хозяйствования;
- она способствует активизации процесса обновления основных фондов и росту их научно-технического уровня;

- механизм ускоренной амортизации позволяет более адекватно учесть моральный износ технических средств и в определенной степени нивелировать влияние инфляции на реальную стоимость амортизационных накоплений;

- при использовании ускоренной амортизации становится возможным применение механизма «налогового щита».

Однако, следует учитывать, что **применение ускоренной амортизации** ведет к росту издержек предприятия и меняет их структуру (с точки зрения соотношения переменных и постоянных расходов в них), что может нежелательно сказаться на финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта.

### 3. Виды амортизации

**Амортизация** представляет собой универсальную методику возмещения затрат, понесённых компанией при покупке и вводе в эксплуатацию внеоборотных активов (ОС и НМА). Посредством амортизации происходит систематическое и экономически обоснованное списание стоимости актива на расходы в течение срока полезного использования, что **позволяет**:

- Обеспечить соответствие расходов и доходов и исключить необоснованные колебания финансового результата деятельности организации при инвестировании во внеоборотные активы;
- Учесть снижение полезности актива в результате его физического или морального износа.

*Единый русский термин "Амортизация"* имеет несколько англоязычных обозначений:

- Depreciation - амортизация основных средств;
- Amortization - амортизация нематериальных активов;
- Depletion - амортизация истощаемых природных ресурсов (нефть, газ, уголь, древесина и т.д.).

При расчете амортизации используются **три показателя**:

- (1) первоначальная стоимость,
- (2) срок полезного использования
- (3) ликвидационная стоимость.

**Ликвидационная стоимость** равна сумме денежных средств, которую организация рассчитывает получить за актив при его выбытии по истечении срока его полезного использования, за вычетом затрат на его выбытие.

Данные формы амортизации могут быть использованы **в рамках различных методов амортизации**.

Наиболее распространёнными **методами начисления амортизации** являются:

1. Линейный метод
2. Метод снижающегося остатка
3. Метод суммы изделий

1. **Линейная амортизация**: амортизация начисляется, начиная со стоимости приобретения, ежегодно равными долями с линейно уменьшающейся остаточной балансовой стоимостью. Стоимость приобретения – Остаточная стоимость – Амортизация = П (годы эксплуатации).

**Линейный метод** подразумевает, что годовые амортизационные отчисления остаются неизменными в течение всего срока полезного использования актива.

При использовании **метода снижающегося остатка** норма амортизационных отчислений увеличивается по сравнению с линейным методом в два и более раза, и применяется для расчёта суммы амортизационных отчислений в первый год службы актива. В каждом последующем году амортизируемая стоимость актива уменьшается на сумму накопленных амортизационных отчислений. Годовая сумма амортизационных отчислений устанавливается умножением нормы амортизации на амортизируемую стоимость объекта, вычисленную для данного года. Тем самым достигается неуклонное уменьшение суммы годовых амортизационных отчислений в течение всего срока полезной службы актива.

**Метод суммы изделий** увязывает сумму амортизационных отчислений актива с ожидаемым объёмом производства, в связи с чем устанавливается в натуральных показателях производительности.

В настоящее время предприятиям рекомендуются к использованию **следующие методы начисления амортизации**:

- линейно-пропорциональный метод;
- метод уменьшающегося остатка (убывающей стоимости);
- метод списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- метод списания стоимости пропорционально объёму произведённой продукции (работ).

Начисление амортизации связано не только с формированием инвестиционных ресурсов для финансирования основных средств, но и оказывает значительное влияние на налогообложение и финансовые результаты деятельности предприятия. Все эти аспекты необходимо учитывать в управлении основными средствами, имея в виду, что от правильного выбора срока полезного использования основных средств, установления нормы амортизации, выбора метода исчисления амортизационных отчислений во многом зависят важнейшие параметры производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 9 Методы начисления амортизации

Метод начисления амортизации	Характеристика метода	Алгоритм начисления амортизации	Преимущества	Недостатки
Линейно-пропорциональный	Начисление равных долей стоимости на протяжении всего срока эксплуатации объекта основных фондов. Начисления производятся исходя из первоначальной стоимости объекта и нормы амортизации, установленной на основе СПИ объекта	$A = \Phi_{п} * N_{а} / 100 \%$ , где $A$ – годовой объем амортизационных отчислений; $\Phi_{п}$ – первоначальная стоимость объекта ОФ; $N_{а}$ – годовая норма амортизационных отчислений, %	1. Простота расчетного алгоритма; 2. Возможность применения ускоренной амортизации	1. Недостаточный учет морального износа; 2. Недостаточное стимулирующее воздействие
Уменьшающегося остатка	Амортизационные отчисления производятся исходя из остаточной стоимости объекта на начало каждого года и нормы амортизации, исчисленной на основе СПИ объекта	$A_j = \Phi_{ост.nj} * N_{а} / 100 \%$ , где $j$ – год начисления амортизации; $\Phi_{ост.nj}$ – остаточная стоимость объекта на начало года; $N_{а}$ – годовая норма амортизационных отчислений, %	1. Позволяет осуществить больший размер амортизационных отчислений в первые годы эксплуатации ОФ, с последующим их уменьшением. 2. Позволяет использование механизма «налогового щита». 3. Учитывает моральный износ ОФ. 4. Возможность применения ускоренной амортизации	1. Сложность алгоритма, возможны трудности при начислении 2. Всегда остается недоамортизированная стоимость ОФ
Списания стоимости о сумме чисел лет срока полезного использования	Сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости объекта и нормы амортизации, устанавливаемой ежегодно как соотношение числа лет, оставшихся до конца СПИ, и суммы чисел лет полезного использования	$A = \Phi_{п} * N_{а} j / 100 \%$ , где $j$ – год начисления амортизации; $\Phi_{п}$ – первоначальная стоимость объекта ОФ; $N_{а} j$ – норма амортизации $j$ -го года, %	1. Позволяет осуществить больший размер амортизационных отчислений в первые годы эксплуатации ОФ, с последующим их уменьшением. 2. Позволяет использование механизма «налогового щита». 3. Учитывает моральный износ ОФ.	1. Сложность алгоритма, возможны трудности при начислении
Списание стоимости пропорционально объему произведенной	Начисление амортизации производится в прямой пропорции по отношению к	$A = \Phi_{п} * V_{ф} / V$ , где $\Phi_{п}$ – первоначальная стоимость объекта ОФ; $V_{ф}$ –	1. Позволяет учесть физический износ в соответствии режимом использования	1. Область применения ограничена особыми условиями эксплуатации техники. 2. Не

Метод начисления амортизации	Характеристика метода	Алгоритм начисления амортизации	Преимущества	Недостатки
продукции	фактическому объему производства продукции (работ) в натуральном выражении	фактический объем выпуска продукции за период начисления амортизации в натуральном выражении; $V$ – объем продукции в натуральном выражении, который может быть произведен за весь период эксплуатации данного объекта ОФ	техники	учитывается моральный износ

На качество и результаты работы предприятия оказывают большое влияние состояние, структура и динамика основного капитала, что делает их важнейшими параметрами менеджмента. Количественно они характеризуются целым комплексом показателей, которые приведены в таблице.

Сведения о составе, движении и амортизации основных средств содержатся в разделе 3 формы № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу». Однако, они недостаточны для полной характеристики и качественного управления основным капиталом. Кроме того, они отражают только данные фактического бухгалтерского учета, планирование же этих показателей, как правило, не ведется. В рамках системы управления основными средствами должны быть разработаны и введены в действие документы внутрифирменного планирования и управленческого учета, содержащие детальные и полные сведения о состоянии, структуре, динамике основного капитала.

В представленной табл. отражаются сведения о стоимости основных средств на начало и конец расчетного периода, их введении и выбытии в этом периоде, сведения о начислении амортизации по группам основных средств. Эта информация дает возможность рассчитать еще целый ряд важнейших показателей: коэффициенты обновления и выбытия, коэффициенты износа и годности ОС. Тем самым можно представить достаточно полную и обоснованную картину состояния и движения стоимости основных средств в разрезе их групп.

В рамках управленческого учета рекомендуется формировать документ, отражающий подробную, детальную информацию о каждом отдельном объекте основных средств.

В результате несложной обработки этой первичной информации можно получить представление о видовой, технологической, возрастной структуре основных средств предприятия, рассчитать средний возраст оборудования, оценить степень изношенности техники и ее пригодности для дальнейшего использования.

Принятие управленческих решений в системе управления основным капиталом должно базироваться на обоснованных качественных критериях. Такими критериями выступают показатели использования основных средств и, прежде всего, показатели эффективности их использования.

## Лекция 2 (2 часа)

### Вопросы лекции:

1. Управление оборотными средствами предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Организация процесса сервисного обслуживания в транспортной сфере

**1. Управление оборотными средствами предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.**

Таблица 10 Показатели управления оборотными средствами предприятия

Наименование показателя	Расчетная формула	Характеристика показателя
Первоначальная стоимость основных средств (Фп)	$Фп = Фц + Фтр + Фсм$ , где Фц – цена приобретения (покупки) ОС; Фтр – затраты на транспортировку и доставку ОС; Фсм – стоимость строительства, установки, монтажа ОС	Характеризует стоимость ОС на момент начала их эксплуатации, включает не только цену их покупки у производителя (продавца), но и затраты предприятия на доставку, а также строительство, установку, монтаж и доведение ОС до готовности к эксплуатации
Стоимость износа основных средств (Иф)	$Иф = Аобщ$ , где Аобщ – общая сумма амортизации на момент определения стоимости износа	Характеризует денежное выражение всей утраченной основными средствами стоимости в связи с их износом на конкретный момент времени
Остаточная стоимость основных средств (Фост)	$Фост = Фп - Иф$	Отражает реально сохранившуюся (несамортизированную) стоимость ОС на конкретный момент времени
Коэффициент износа основных средств (Ки)	$Ки = Иф/Фп$	Отражает долю износа (утраченной стоимости) основных средств в их первоначальной стоимости
Коэффициент годности основных средств (Кг)	$Кг = 1 - Ки$	Отражает долю остаточной (несамортизированной) стоимости основных средств в их первоначальной стоимости
Стоимость объектов (групп) основных средств на начало периода (Фн)	Переносится из данных отчетной документации	Представляет собой денежную оценку стоимости отдельных объектов или групп основных средств на начало расчетного периода
Стоимость объектов (групп) основных средств на конец периода (Фк)	$Фк = Фн + \sum Фвви - \sum Фвыбj$ , где Фн – стоимость ОС на начало расчетного периода; Фвв – стоимость вводимых в расчетном периоде объектов ОС; Фвыб – стоимость выбывших в расчетном периоде объектов ОС	Представляет денежную оценку стоимости отдельных объектов или групп ОС на конец расчетного периода с учетом их ввода или выбытия из эксплуатации в течение расчетного периода
Средняя за период стоимость объектов (групп) основных средств (Фср)	$Фср = Фн + \sum Фвви * ti / 12 - \sum Фвыбj * tj / 12$ , где Фн, Фвв, Фвыб – см. выше; ti – число полных месяцев действия в расчетном периоде введенных ОС; tj – число полных месяцев бездействия в расчетном периоде выбывших ОС	Представляет денежную оценку средней за период стоимости отдельных объектов или групп ОС с учетом конкретных периодов действия введенных и бездействия выбывших ОС в расчетном периоде
Коэффициент обновления основных средств (Кобн)	$Кобн = \sum Фвв / Фк$	Характеризует долю стоимости вновь введенных в эксплуатацию за расчетный период ОС в их общей стоимости на конец периода. В определенной мере отражает степень обновления ОС
Коэффициент выбытия основных средств (Квыб)	$Квыб = \sum Фвыб / Фн$	Отражает долю стоимости выведенных из эксплуатации за расчетный период ОС в их общей стоимости. Также отражает процесс обновления ОС
Структура основных средств по активной и пассивной частям	$Ува(п) = Фа(п) / \sum Ф$ , где Фа(п) – стоимость активной (пассивной) части ОС; $\sum Ф$ – общая стоимость ОС	Характеризует удельный вес (процентное соотношение) активной и пассивной частей ОС в их общей стоимости. Определяется как по предприятию в целом, так и по отдельным структурным подразделениям.

Наименование показателя	Расчетная формула	Характеристика показателя
Видовая структура основных средств (УВвид)	$УВвид = \Phi_n / \sum \Phi$ , где $\Phi_n$ – стоимость отдельных групп и подгрупп основных средств, выделенных по их видам (n), $\sum \Phi$ – общая стоимость ОС	Характеризует удельный вес (процентное соотношение) отдельных видовых групп и подгрупп основных средств в их общей стоимости. Может определяться как в целом по предприятию, так и по отдельным его подразделениям.
Возрастная структура основных средств (УВвозр)	$УВвозр = \Phi_t / \sum \Phi$ , где $\Phi_t$ – стоимость отдельных возрастных групп ОС; $\sum \Phi$ – общая стоимость ОС	Характеризует удельный вес (процентное соотношение) отдельных возрастных групп ОС в их общей стоимости. Определяется по всему предприятию и подразделениям
Средний возраст основных средств ( $T_{ср}$ )	$T_{ср} = \sum \Phi_i T_i / \sum \Phi_i$ , где $\Phi_i$ – первоначальная стоимость конкретного i –го вида (объекта) ОС; $T_i$ – фактический возраст i –го вида (объекта) ОС, лет	Характеризует средний возраст основных средств предприятия

Таблица 11. Показатели эффективности основных средств

Наименование показателя	Расчетная формула	Характеристика показателя
Коэффициент интенсивной загрузки оборудования ( $K_i$ )	$K_i = V_f / V_{пл}(V_n, V_m)$ , где $V_f$ – фактическая средняя выработка оборудования за установленный период; $V_{пл}(V_n, V_m)$ – плановая (нормативная, максимально возможная) средняя выработка оборудования за установленный период	Характеризует степень использования производственного оборудования по мощности в установленный период времени (час, смена, месяц, квартал и т.д.). Отражает уровень фактического выпуска продукции по отношению к запланированному (нормативному, максимальному)
Коэффициент экстенсивной загрузки оборудования ( $K_э$ )	$K_э = T_f / T_{пл}$ , где $T_f$ – фактическое время работы оборудования за определенный период, ч; $T_{пл}$ – плановый эффективный фонд времени работы оборудования за определенный период, ч	Характеризует степень использования оборудования по времени. Отражает долю времени, фактически отработанного оборудованием по отношению к запланированному эффективному фонду времени работы оборудования за определенный период.
Коэффициент интегральной загрузки оборудования ( $K_{инт}$ )	$K_{инт} = K_i * K_э$	Обобщающий показатель, комплексно характеризующий уровень использования оборудования (по времени и по мощности)
Коэффициент сменности ( $K_{см}$ )	$K_{см} = \sum n_i / IN$ , где $n_i$ – количество единиц оборудования, фактически работавших в каждую смену (i); I – число смен, установленных по сменному режиму на предприятии; N – общее количество единиц оборудования	Отражает уровень внутрисменного использования оборудования. Показывает среднее число смен, отработанных одной единицей оборудования.
Фондоотдача ОС ( $\Phi_o$ )	$\Phi_o = V / \Phi_p$ , где V – объем выпуска (реализации) продукции за расчетный период; $\Phi_p$ – первоначальная средняя стоимость ОС	Выражает стоимость продукции, приходящуюся на 1 руб. основных средств, отражая тем самым уровень эффективности использования ОС. Рост фондоотдачи означает рост уровня эффективности использования ОС

Таблица 12. Показатели эффективности использования основных средств

Фондоёмкость ОС ( $\Phi_e$ )	$\Phi_e = \Phi_p / V$	Выражает стоимость основных средств, используемых для производства 1 р. продукции.
------------------------------	-----------------------	--

Наименование показателя	Расчетная формула	Характеристика показателя
		Является обратным показателем эффективности использования ОС. Снижение данного показателя означает рост эффективности использования ОС
Амортизационность (Ае)	$Ae = A / B$ , где А – сумма начисляемой за расчетный период амортизации; В – объем производства (реализации) продукции за тот же период	Отражает величину амортизационных отчислений, приходящихся на 1 рубль продукции. Также выступает специфическим показателем эффективности использования ОС
Рентабельность ОС (Рф)	$Rf = \Pi / \Phi_{п}$ , где $\Pi$ – прибыль, получаемая за расчетный период; $\Phi_{п}$ – первоначальная средняя стоимость ОС	Характеризует финансовую эффективность использования ОС, отражая размер прибыли, приходящийся на 1 рубль ОС. В зависимости от целей в расчете могут использоваться различные виды прибыли
Экономия (увеличение) капитальных вложений в ОС за счет изменения эффективности их использования ( $\Delta \Phi$ )	$\Delta \Phi = ((\Phi_1 / B_1) - (\Phi_0 / B_0)) * B_1$ , где $\Phi_0, \Phi_1$ – первоначальная средняя стоимость основных средств соответственно в базисном и расчетном периодах; $B_0, B_1$ – объем производимой (реализуемой) продукции соответственно базисного и расчетного периодов	Количественно отражает степень экономической выгоды (потери) от более (менее) эффективного использования ОС. Выражает сумму условной экономии (прироста) ОС, получаемой в результате роста (снижения) эффективности их использ

**Технические и технологические решения**, принимаемые в рамках организационно-технических мероприятий, а также **плановые решения**, связанные с определением **потребности в основных средствах, с объемами и структурой инвестиций, выбором форм и методов начисления амортизации, с формированием состава и структуры основных средств, должны обеспечивать качественный рост использования основного капитала и увеличение финансовой отдачи**. Если предлагаемые в области основных средств плановые решения не приводят к росту эффективности или, тем более, понижают ее уровень, такие планы не могут быть приняты и должны быть пересмотрены.

**При принятии управленческих решений** по результатам контроля и анализа основных средств достигнутые параметры использования основного капитала сравниваются с запланированными. **В случае выявления отрицательных отклонений** должны быть определены их причины, выявлены основные факторы, снижающие эффективность использования ОС, и разработана система мер по устранению негативных воздействий и корректировке хода процесса управления основными средствами.

## 2. Организация процесса сервисного обслуживания в транспортной сфере

Рынок услуг является одной из разновидностей товарного рынка, развивающейся в рамках общих законов рыночной экономики и подчиняющейся этим законам. Вместе с тем он имеет ряд специфических черт, обуславливающих особый подход к предпринимательской деятельности, призванной обеспечить удовлетворение спроса на услуги. **К основным особенностям рынка услуг**, как правило, **относятся**:

- высокая динамичность рыночных процессов, обусловленная характером спроса на услуги;
- территориальная сегментация, которая выражается в том, что формы предоставления услуг, спрос, условия функционирования предприятий зависят от характеристик территории, охваченной конкретным рынком;
- локальный характер услуг, т. е. рынок услуг имеет четкую пространственную очерченность, в рамках которой формируются отличные от других, сходные между собой социально-экономические характеристики;
- высокая скорость оборота капитала, которая является следствием более короткого производственного цикла из выступает как одно из основных преимуществ бизнеса в сфере услуг;
- высокая чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры, которая обусловлена невозможностью хранения, складирования и транспортировки услуг;

- специфика процесса оказания услуг, которая обусловлена наличием личного контакта производителя и потребителя;
- высокая степень дифференциации услуг, которая связана с диверсификацией, персонификацией и индивидуализацией спроса на услуги;
- неопределенность результата деятельности по оказанию услуги, поскольку окончательная оценка качества предоставления услуги возможна только после ее потребления.

**Структура сервиса весьма многообразна.** Существенное место в ней должны занимать услуги, создающие удобства населению и экономящие их свободное время, т. е. услуги сервиса. **Существующие два способа оказания услуг** (в форме товара или в затратах труда) **обуславливают их деление на:**

- 1) материальные – связанные с созданием новых и восстановлением утраченных потребительских стоимостей изделий;
- 2) нематериальные – направленные непосредственно на человека или окружающие его условия.

Таблица 13 Различия между нематериальными услугами и продуктами материального производства

Нематериальные услуги	Продукты материального производства
Неосязаемые	Осязаемые
Разнородные	Однородные
Производство, распределение и потребление – один процесс	Производство и распределение не совпадают с потреблением
Деятельность, процесс	Вещь
Основная часть производится в процессе взаимодействия покупателя и продавца	Основная часть производится на предприятиях
Покупатели участвуют в процессе производства	Покупатели обычно не участвуют в процессе производства
Не могут храниться	Могут храниться
Не передаются права владения	Возможна передача прав владения

При оказании **нематериальных услуг** их производство и потребление совпадают во времени. Такие услуги, целевой функцией которых является удовлетворение личных потребностей населения, принято считать потребительскими. Это услуги парикмахерских, бань, душевых, косметических кабинетов и проч.

*Услуги сервиса классифицируются по специфике содержания:*

- создающие новые потребительские стоимости (новые изделия): пошив одежды, обуви, изготовление мебели по индивидуальным заказам населения и т. п.;
- восстанавливающие потребительские свойства товаров (ремонтные работы: ремонт радиотелевизионной аппаратуры, автотранспортных средств, квартир, химическая чистка и крашение одежды, услуги прачечных и др.);
- обслуживающие человека (личного характера): услуги парикмахеров, косметологов, работников оздоровительных комплексов и др.

**Сфера сервиса является благоприятной почвой** для развития различного рода предпринимательства, для обеспечения занятости населения. Эта сфера создает возможности и условия использования труда таких категорий граждан, как студенты, пенсионеры, домохозяйки с полной и частичной занятостью, является реальной базой развития малого бизнеса.

Такие **специфические особенности бытовых услуг**, как **классность, индивидуальный характер, наличие сезонных колебаний** в поступлении заказов оказывают определенное влияние и на организацию производственных процессов. Особенно ярко это влияние проявляется при организации процессов по изготовлению новых изделий (одежды, обуви, мебели) по заказам населения.

Так, например, **при организации процессов пошива изделий** по заказам населения **необходимо учитывать следующие особенности:**

- пошив изделий на конкретного заказчика обуславливает весьма широкую номенклатуру изделий, что формирует технологическую неоднородность выполняемых заказов;
- швейные изделия изготавливаются как из материалов заказчиков, так и из материалов предприятия, поэтому при проектировании технологических процессов - не представляется возможным точно учесть и спрогнозировать характер перерабатываемых материалов, - квалификации персонала;
- наличие услуг различной классности предъявляет соответствующие требования к моделированию и конструированию швейных изделий, и на этой основе возникают специфические особенности в формировании производственных процессов;
- сезонные колебания в поступлении заказов вызывают неравномерную загрузку предприятий в течение года, поэтому данное обстоятельство также нужно учитывать при проектировании производственных процессов.

Подобные же **специфические черты характерны и для предприятий других отраслевых групп сервиса.** Знание этих и ряда других особенностей выполнения услуг поможет руководителям предприятий



быстрее адаптироваться к изменениям, происходящим на рынке товаров и услуг, обеспечивать устойчивую работу предприятий.

**Структура предприятия, состав его подразделений**, организация управления во многом зависят от уровня его специализации. Известно, что *специализация, с одной стороны, является следствием общественного разделения труда*, а с другой – *результатом концентрации однородного производства*, т. е. представляет собой диалектическое единство двух **противоположных процессов: дифференциации и концентрации**. Общеизвестны **три основные ее формы**: предметная, подетальная, технологическая. В сфере сервиса на уровне отдельных предприятий в той или иной степени используются приведенные формы специализации, **особенно развиты технологическая и предметная формы**. Вместе с тем для предприятий сервиса характерен и несколько **укрупненный вариант предметной специализации** – т. е. специализация по отраслевым группам услуг (например, пошив и ремонт одежды по заказам населения, химическая чистка и крашение одежды, услуги парикмахерских и т. д.).

В современных условиях наряду с имеющимися специализированными предприятиями сервиса целесообразно организовывать и **многоотраслевые комплексные предприятия**. Они могут быть разных направлений: стационарные для городской и сельской местности с определенным полным набором услуг; малой и средней мощности; малые предприятия – пункты быстрого (экспресс) обслуживания клиентов с ограниченным набором услуг (например, химчистка, прачечная самообслуживания, мелкий ремонт одежды, утюжка, пятновыводка, ремонт металлоизделий); предприятия, комплексные пункты, осуществляющие только прием заказов на выполнение практически всех видов услуг, оказываемых в городе, с дальнейшей отправкой этих заказов для выполнения на специализированные предприятия сервиса; выездные бригады (мини-предприятия) для обслуживания населения сельской местности, отдельных районов либо в сезонные периоды.

**Важной проблемой организации деятельности предприятий сервиса является организация труда и оплаты персонала**. Труд работников предприятий сервиса имеет свои особые черты. **К их числу относятся:**

- повышенное нервно-эмоциональное напряжение труда, поскольку обязательным является наличие контакта с клиентами;
- совмещение различных видов деятельности (например, у приемщика заказов – оформление заказа, расчеты с клиентом, учет выручки, оформление салона и др.; у закройщика – консультации клиента по выбору модели, фурнитуры, операции раскроя, проведение примерок, консультации портных по изготовлению одежды и др.);
- различная степень интенсивности труда по временным периодам вследствие сезонного характера оказания услуг.

В связи с этим **сфере сервиса нужны люди особые**, имеющие соответствующие навыки работы с клиентурой, поэтому при подборе персонала нужно проводить хороший кадровый маркетинг. Кроме того, особенности труда работников должны учитываться при выборе форм и систем стимулирования труда.

#### **Предприятие сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект**

**Общие основы организации предприятий** определены в Гражданском кодексе Российской Федерации (ч. 1).

В общем плане под **предприятием** понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом для производства продукции и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

На каждом предприятии **производственные факторы** (ресурсы, человеческий труд) **должны взаимодействовать друг с другом**, чтобы обеспечить выпуск продукции или услуг. При этом в любом случае предприятие функционирует в условиях ограниченных производственных ресурсов.

Поэтому *в соответствии с экономическим признаком предприятие может свои результаты:*

- а) максимизировать – при заданном объеме производственных ресурсов должен быть достигнут наибольший выпуск продукции или услуг;
- б) минимизировать – определенный объем выпуска продукции или услуг должен быть реализован при наименьшем расходовании производственных ресурсов;
- в) оптимизировать – затраты и результаты находятся в определенном оптимальном сочетании.

Любое **предприятие** должно быть в состоянии **финансового равновесия**: своевременно выполнять свои платежные обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов.

**Предприятие сервиса обладает рядом признаков:**

- единство целей предприятия;
- наличие единого коллектива персонала предприятия;
- наличие прав юридического лица;
- единая система учета;
- единая система планирования деятельности предприятия.

Для предприятий характерно наличие **производственно-технического, организационного и социально-экономического единства**.

**Производственно-техническое единство** означает, что предприятие оказывает услуги в номенклатуре, соответствующей специализации предприятия; оно имеет необходимые материальные условия для своей деятельности; средства труда и рабочую силу соответствующей квалификации.

**Организационное единство** характеризуется единым производственным коллективом, единым руководством, правом юридического лица.

**Социально-экономическое единство** означает, что предприятие имеет единую форму собственности, деятельность предприятия определяется наличием единой системы планирования и учета.

**Предприятие сервиса имеет юридическую, хозяйственную и отраслевую основы.**

Важным этапом как в процессе создания, так и в процессе функционирования предприятия сервиса является **разработка учредительных документов. Учредительные документы** – это фактически свод прав, обязанностей, условий функционирования и ответственности предприятия за свою деятельность.

В законодательных актах, регулирующих деятельность предприятий в Российской Федерации, установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятиям в зависимости от **организационно-правовой формы: устав и учредительный договор**. В ст. 52 ГК РФ установлено, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. **Учредительный договор** юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем. **Устав** – основной документ, определяющий задачи, права и область деятельности предприятия, положение его в отрасли и в системе финансовых и хозяйственных органов. Он утверждается учредителями предприятия.

#### **Предприятие сервиса как производственная система**

Современный подход к организации рассматривает любое **предприятие** (учреждение) как систему. Общеизвестно определение **системы как целого, !"#%&&" (# )%!\*+, ( -.+/+&\*0 \$.**1 целенаправленной деятельности.

**Для любой системы характерны** такие свойства:

- система стремится к самосохранению;
- система имеет потребность в управлении;
- в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем.

**Экономические (производственные) системы обладают** рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу **можно отнести:**

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека);
- наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Возникновение той или иной производственной системы *обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию или услуги, способные удовлетворить требования покупателей (клиентов)*. Следовательно, **производственная система должна быть приспособлена к длительному удовлетворению спроса населения.**

*Производственная система может рассматриваться на уровне предприятия в целом, отдельного цеха, участка, рабочего места.*

**На всех этих уровнях в состав производственной системы включаются:**

- технические ресурсы (степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг);
- кадровые ресурсы (профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы);
- пространственные ресурсы (размеры и характер производственных площадей, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и др.);
- ресурсы организационной структуры управления (гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.);
- информационные ресурсы (характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации);
- финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.).

**В результате взаимодействия** всех компонентов, входящих в производственную систему, *формируются новые свойства системы в целом*. Эти свойства отражают такое понятие, как **эффект целостности системы**.

Любая производственная система, в том числе и предприятия сервиса, являются **системами открытыми**, т. е. активно взаимодействующими с внешней средой.

Любая производственная система имеет **входное воздействие**, **систему обработки** (преобразовательные процессы), **конечные результаты** (выходы из системы) и **обратную связь**.

**Экономический потенциал фирмы** – совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

**Модель экономического потенциала** любого предприятия определяется **следующими факторами**:

- объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологией;

- способностями сотрудников к выполнению услуг сервиса (образовательный, квалификационный, психофизиологический и мотивационный потенциал персонала);

- способностями менеджера оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры управления предприятием;

- инновационными способностями, т. е. способностями к обновлению производства, смене технологии и т. п.;

- информационными способностями, т. е. способностями обрабатывать и «переваривать» информацию для использования ее в процессе оказания сервисных услуг;

- финансовыми способностями: кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и др.

**Преобразовательные процессы в производственной системе** имеют задачу реализовать возможности фирмы (экономический потенциал) в виде реального конечного продукта и результатов деятельности. Каждый из составляющих преобразовательных процессов выполняет соответствующую конкретную задачу.

**Выходами производственной системы** является продукт, результаты деятельности, удовлетворенность трудом, социальная роль и имидж предприятия. В условиях развития рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это положение относится в еще большей степени, чем к продукции.

**Конкурентоспособной** будет услуга, которая **удовлетворяет следующим требованиям**:

- она оказана при минимальных затратах времени клиента;

- услуга высокого качества;

- цена за услугу приемлема;

- услуга оказана в установленные сроки;

- при оказании услуги показана высокая культура обслуживания;

- процесс выполнения услуги осуществлен при рациональном использовании ресурсов предприятия.

**Результаты деятельности предприятия сервиса характеризуются такими показателями**, как:

- объем и структура выручки, полученной от реализации услуг,

- издержки,

- прибыль (убытки),

- рентабельность.

**Опыт работы предприятий сервиса** в условиях рынка показывает, что **укрепить позиции в конкурентной среде можно** не только с помощью цены, качества услуги, но и с помощью имиджа предприятия.

**Имидж предприятия включает несколько компонентов**:

- качество, ассортимент, цена, гарантии, социальная престижность услуг предприятия;

- удобство места расположения предприятия;

- социальный статус его клиентуры;

- привлекательность рекламы и разнообразие методов стимулирования сбыта;

- способы организации процесса предоставления услуг и оформление предприятия;

- участие предприятия в решении социально значимых проблем.

В региональном аспекте всем предприятиям, в том числе и в сфере сервиса, отводится **важная социальная роль**. Региональные органы, органы муниципального управления заинтересованы в эффективной работе предприятий, поскольку от этого зависит объем выплачиваемых ими налогов и, следовательно, возможности формирования бюджетов различных уровней.

### Лекция 3 (2 часа)

#### Вопросы лекции:

1. Выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя.
2. Управление источниками формирования хозяйственных средств на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

#### 1. Выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя

**Субъектная характеристика экономической деятельности** раскрывается на основе изучения категорий потребностей, экономических интересов, экономических благ; **объектная характеристика** — на основе изучения **экономических ресурсов и факторов производства, проблемы выбора в условиях редкости, методики оценки альтернативных решений и нахождения оптимального** (экономически эффективного) **варианта комбинации факторов производства**, который обеспечивал бы экономический рост.

**Проблема экономической эффективности в условиях редкости экономических благ является всеобщей**, ее решают индивидуальные и коллективные субъекты на микроуровне и совокупные субъекты — на макроуровне.

**Экономическая деятельность людей** направлена на **удовлетворение потребностей**, которое выступает ее исходным пунктом и конечным результатом. **Необходимость в постоянном удовлетворении** потребностей характеризует общество в целом и каждого отдельного его члена. **Процесс возникновения и формирования потребностей** является предметом изучения многих социальных наук (философии, психологии, правоведения и др.). Ведь **потребности, которые человек ощущает** и проявляет, вызываются физиологическими, социологическими, психологическими и моральными факторами.

**Потребность** определяется как ощущение нужды и недостатка в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности человека, социальной группы и общества в целом. Потребности субъектов многообразны, что объясняет многочисленность их классификаций, основывающихся на различных критериях. Широко известно **разделение потребностей на первичные (врожденные) и вторичные (приобретенные)**, а также по таким признакам, как **сфера деятельности, объект потребностей (материальные и духовные), функциональная роль в общественной жизнедеятельности (доминирующие и второстепенные, устойчивые и ситуативные)**.

Наибольшее распространение в современной экономической теории получила **теория американского ученого А. Маслоу**, согласно которой виды потребностей располагаются в восходящем порядке (рис. 14), начиная с физиологических (голод, жажда, необходимость в сне и т.д.) и далее — в безопасности (направлены на обеспечение потребностей в будущем), социальных связях (проистекают из общественных контактов), признании, уважении со стороны других (направлены на самоутверждение), самоактуализации и развитии (направлены на самореализацию).



Рис. 14. Иерархия человеческих потребностей по А. Маслоу

Различные виды потребностей взаимодействуют друг с другом, и до тех пор, пока основные потребности в достаточной мере не удовлетворены, они определяют желания человека. **Первые две группы потребностей** — низшего порядка, последние две — высшего. Только удовлетворив основные потребности, человек переключается на удовлетворение качественно иных нужд. Вначале его заботит безопасность. Почувствовав себя защищенным, он устремляется к социальным контактам, в рамках которых ищет признания и самоутверждения, а добившись цели, испытывает необходимость в самореализации.

Приведенное описание действия схемы по А. Маслоу раскрывает такую существенную характеристику потребностей, как **иерархичность**. **Иерархия удовлетворенности** существует и в рамках одного вида потребностей. Например, при острой потребности в пище человеку почти безразлично,

какими продуктами утолять голод. Однако, в период избыточного удовлетворения физиологической потребности в еде у него возникает стремление к более качественной форме утоления своего желания.

Объективный характер *оправданности* конкретной потребности исследован Дж.К. Гэлбрейтом в книге «Общество изобилия». Со всем сочувствием автор относится к исключительно неотложным потребностям. Однако, оправданность конкретной потребности может быть определена в соответствии с господствующей в обществе системой ценностей. *С позиции общественных ценностей некоторые человеческие потребности не могут быть отнесены к оправданным.*

В 1854 г. Г. Госсен сформулировал **два закона потребностей**. **Закон продолжительности**: когда какое-либо удовольствие испытывается непрерывно, его интенсивность, вначале высокая, понижается до нулевого значения. Госсен измерял потребность удовольствием, поэтому действие данного закона можно проследить через насыщенность потребностей.

**Закон повторяемости**: когда какое-либо приятное ощущение повторяется, степень интенсивности испытываемого удовольствия и его продолжительность с каждым разом уменьшаются. Интенсивность и продолжительность уменьшаются тем быстрее, чем быстрее происходит повторение.

## **2. Управление источниками формирования хозяйственных средств на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

**Источники формирования хозяйственных средств** предприятия. Основными источниками в организации по приобретению имущества и финансированию процесса производства являются **средства** собственников, аккумулированные в форме уставного капитала, др. видов капитала образованных организацией в установленном порядке, а также прибыль, оставленная участниками на расширение производства, так называемые **средства** производства.

*Хозяйственные средства по источникам формирования* делятся на две группы: **источники собственных средств и источники привлеченных средств** (рис. 3.2).

**Собственные источники** имущества состоят из собственного капитала (уставный, добавочный и резервный капитал, нераспределенная прибыль и прочие резервы), фондов, резервов, амортизации, бюджетного финансирования и получения средств в порядке дарения.

**Уставный капитал** в зависимости *от формы собственности* подразделяется на: *уставный капитал хозяйственных обществ, уставный фонд государственных организаций, складочный капитал хозяйственных товариществ, паевый фонд производственных и потребительских кооперативов.*

**Уставный капитал** — основной источник формирования собственного имущества организации, он представляет собой совокупность вкладов в денежном выражении учредителей в имущество (стоимость основных средств, нематериальных активов, оборотных средств) организации при ее создании.

**Резервный капитал** создается путем отчислений от чистой прибыли в соответствии с действующим законодательством. Размер резервного капитала определяется уставом акционерного общества в пределах 15% уставного капитала, а размер ежегодных отчислений составляет не менее 5% годовой чистой прибыли. Он используется на выплату доходов учредителям при отсутствии или недостаточности прибыли отчетного года для этой цели, на покрытие непредвиденных потерь и убытков организации за отчетный год, а также для погашения облигаций организации за отчетный год, для погашения облигаций организации и выкупа собственных акций. Остатки неиспользованных средств этого фонда переходят на следующий год.

**Добавочный капитал** состоит из прироста стоимости внеоборотных активов, выявляемого по результатам их переоценки, а также возникающего в случае продажи акций по цене, превышающей их номинальную стоимость.

**Нераспределенная прибыль** включает нераспределенную чистую прибыль отчетного года. Может полностью или частично распределяться на выплату доходов учредителям, обеспечение производственного развития организации, приобретение нового имущества, отчисления в резервные фонды и другие цели.

**Резервы под снижение стоимости** материальных ценностей, резервы под обесценение вложений в ценные бумаги и резервы по сомнительным долгам создаются за счет прочих доходов для уточнения оценки отдельных объектов бухгалтерского учета. Неиспользованные резервы списываются на прочие доходы.

**Доходы будущих периодов** — доходы, полученные (начисленные) в отчетном периоде, но относящиеся к будущим отчетным периодам, предстоящие поступления задолженности по недосдачам, выявленным в отчетном периоде за прошлые годы, разница между суммой, подлежащей взысканию с виновных лиц, и балансовой стоимостью по недостачам ценностей, а также безвозмездные поступления.

**Резервы предстоящих расходов** создаются за счет внутренних ресурсов путем равномерного включения предстоящих расходов в затраты на производство и в расходы на продажу в отчетном году.

**Целевое финансирование** представляет собой средства, предназначенные для финансирования тех или иных мероприятий целевого назначения (средства, поступившие от других организаций и лиц, бюджетные средства и др.).

**Прибыль** — это обобщающий показатель финансово-хозяйственной деятельности и главный источник формирования собственного имущества организации.

**Прибыль** — это сумма превышения доходов над расходами организации, полученными организацией за отчетный период от:

- обычных видов деятельности (выручка от продажи продукции и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг);
- операционной деятельности (поступления от продажи основных средств и иных активов);
- внереализационной деятельности (штрафы, пени, активы, полученные безвозмездно, и т.д.);
- чрезвычайной деятельности (суммы возмещения ущерба от стихийных бедствий, пожаров, аварий и т.д.). В соответствии с законодательством Российской Федерации различают пять видов прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, прибыль от обычной деятельности и чистая прибыль.

**Заемные источники** формирования имущества поступают в распоряжение организации на определенный срок, по истечении которого должны быть возвращены их собственнику с процентами или без них. **К ним относятся:**

- долгосрочные кредиты банков — кредиты, привлеченные на срок более одного года;
- долгосрочные займы — займы юридических и физических лиц (кроме банков), полученные на срок более года; краткосрочные кредиты банков — кредиты, полученные на срок не более одного года;
- краткосрочные займы — займы юридических и физических лиц, полученные на срок не более одного года;
- кредиторская задолженность — задолженность организации другим юридическим и физическим лицам (появляется в результате разрыва во времени между предоставлением товарно-материальных ценностей, поступлением товарно-материальных ценностей, оказанием услуг, поступлением предварительного денежного аванса и датой их фактической оплаты и выполнения обязательств перед сторонними лицами);
- задолженность по расчетам с бюджетом (возникает вследствие разрыва между временем начисления и датой платежа);
- долговые обязательства организации перед своим персоналом по оплате труда, которые связаны с появлением разрыва во времени между начислением и датой выдачи заработной платы); задолженность органам социального страхования и другим учреждениям.

#### **Лекция 4 (2 часа)**

##### **Вопросы лекции:**

1. Диверсификация сервисной деятельности в соответствии с этнокультурными традициями.
2. Диверсификация сервисной деятельности в соответствии с историческими и религиозными традициями.

#### **1. Диверсификация сервисной деятельности в соответствии с этнокультурными традициями**

В хозяйственной практике могут быть предложены разнообразные стратегические альтернативы развития и роста компании. Одна из таких альтернатив — **диверсификация**.

**Диверсификация** (позднелат. diversificatio — изменения, разнообразие, от лат. diversus — разный и facio — делаю) представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Она связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом производства, но и для организации новых видов производства, проникновения в другие отрасли. **Диверсификация** — это вход компании в новую сферу производственных отношений, куда она вносит более эффективный менеджмент либо новый способ управления деятельностью фирмы. Цель — добиться в будущем повышения показателей эффективности при полном использовании ресурсов.

**Диверсификация охватывает** широкий спектр возможностей, варьируя от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Следует выделить **два вида диверсификации:**

- косвенная, при которой общие факторы ограничены финансами и управлением коммерческими предприятиями. Ситуация характерна для инвестиционных компаний и промышленных холдинговых групп;
- прямая, когда существуют дополнительные общие факторы, такие как технологическое ноу-хау, маркетинговые или экспертные услуги.

Согласно этому, мы имеем дело с **«вертикальной интеграцией»**, когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять ей

необходимые материалы и сырье и/или будут обеспечивать рынки сбыта для ее продукции. На основе такого деления можно выделить **три процесса (мотива) диверсификации**.

- Замена — этот процесс используется для имеющейся комбинации продукт—рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу либо «морального» износа, либо жесткой конкуренции.

- Дополнение — данный процесс целесообразно применять для существующей комбинации продукт—рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов.

- Страхование — этот процесс может использоваться для преодоления условий спада либо возможного перенасыщения рынка. Он осуществляется преимущественно путем распределения инвестиций и величины риска на все сферы производства.

**Вертикальная диверсификация** подразумевает и приобретение новых товаров или услуг, и введение в производство новой продукции.

**Горизонтальная диверсификация**. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетингу.

Возможна и **боковая диверсификация**, когда она выходит за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о своем намерении изменить существующую рыночную структуру.

Как и многие крупные государства мира, население России имеет сложный **этнический (национальный) и религиозный состав**. Совместное проживание носителей многих культур и языков в рамках одной страны и в составе одного российского народа было постоянной характеристикой нашего государства на протяжении всей его истории. Многообразие населения было источником постоянного и взаимообогащающего взаимодействия и условием развития страны. Трудно себе представить, чем было бы российское государства, если бы оно развивалось столетиями, включая и новое время, только на территориальной, демографической и культурной основе одного или нескольких восточнославянских племен. **Славянская культура, русский язык и религиозная христианско-византийская традиция** в форме русского православия веками составляли основу и своего рода референтную (доминирующую) культуру россиян и остаются таковыми по сегодняшний день. Однако российский народ невозможно представить без представителей других национальностей — носителей других культурно-исторических традиций, как невозможно представить религиозную жизнь страны без последователей других мировых религий — ислама, иудаизма, буддизма.

Несмотря на то, что **этно-конфессиональные различия** часто выступают факторами конфликтности и причинами нетерпимости и насилия, мы бы хотели исходить из той посылки, что не только в прошлом, но и сегодня этническое и религиозное многообразие и так называемая многонациональность российского народа составляют его богатство, его силу и более того — они есть условие стабильности и развития страны.

#### **Этнокультурный облик России**

За последние десятилетия в России произошли существенные **этно-демографические** перемены, и в этом заметную роль сыграли процессы естественного движения населения, миграции и так называемое национальное возрождение, т. е. рост самосознания представителей малых и больших народов. Это подтвердила перепись населения 2002 г., по итогам которой мне бы хотелось сделать вводное обозрение ситуации в стране. В какой степени перепись дала адекватную картину этнического состава населения (к сожалению, вопрос о религии не задавался)? Не учтено было примерно 5-7% населения, среди которого — жители крупных мегаполисов, мигранты из стран бывшего СССР, Китая и Вьетнама, обитатели трудно доступных для переписчиков загородных особняков. Зато часть населения была подсчитана с избытком. Приписки имели место в ряде республик (в пользу титульного населения), в крупных городах, которые стремились сохранить (или обрести) статус городов с миллионным населением, а также в малых городах — административных центрах.

**Некоторые этнические группы населения** получились в переписи с явным искажением. Причины разные, не только технические, но и политические. Например, перепись 2002 г. зарегистрировала в несколько раз меньше, нежели на самом деле, число малочисленных андо-цезских народов Дагестана, которые под большим давлением записываются в число аварцев и даргинцев. Была занижена численность турок-месхетинцев: известно, что только в Краснодарском крае их больше, чем получилось в целом по России. В Баршкортостане административные и политические манипуляции позволили переписать несколько десятков тысяч татар в башкир. Поэтому итоги переписи следует учитывать в работе, но делать поправки и не следует отмечать некоторые претензии, которые могут быть у представителей тех или иных национальностей. К тому же уже началась подготовка к новой переписи, которая пройдет в 2010 году. Следует более спокойно и ответственно подойти к переписи и не устраивать кампании типа «Запишись татарин!» и не позволять другие формы этнического самоопределения, как это было в прошлой переписи в Татарстане.

Вопросы **об языке и национальности** должны быть усовершенствованы, а также должен быть включен вопрос о религиозной принадлежности верующей части населения, которая, по некоторым данным уже составляет большинство россиян. Самое главное, что мы слабо учитывали в переписи и не всегда учитываем в общественной практике и в управлении наличие в России значительной части россиян, которые имеют сложное этническое происхождение, будучи потомками смешанных браков, число которых в стране всегда было велико и может возрастать в будущем. Около четверти населения страны живет в семьях со сложным этническим составом, а это - весомая причина, по которой человек считает себя принадлежащим не к одной, а к двум или даже трем национальностям. Так, более 70% украинцев в России живут в смешанных семьях, в основном - в русско-украинских. То же характерно для российских немцев и для других дисперсно расселенных групп, а также для малочисленных народов. Часто человек осознает себя не только немцем, а русским немцем, или русским и немцем одновременно, или ситуативно - в одних случаях русским, а в других - немцем. По этой причине, несмотря на жесткие установки, от переписи к переписи миллионы людей совершают «переходы» из одной группы в другую. Этот выбор следует признать и уважать, а не трактовать его как аномалию или как «предательство нации».

**Несостоятельными оказались разговоры об "этноциде"**, якобы имевшем место в 1990-х годах. Перепись показала безосновательность страхов о катастрофическом сокращении численности русских. Накануне переписи были прогнозы, согласно которым, численность русских, якобы, упала на 15 и более миллионов человек по сравнению с последней советской переписью в 1989 г. Сокращение действительно имело место, но на 3,3%, а доля в составе населения страны – на 1,7%. Причина - демографическое постарение населения, большая часть которого - городские жители. Прежде всего, это связано с низкой рождаемостью и высокой смертностью. Миграция последних лет отчасти компенсировала падение численности русского населения. Дополнительным источником пополнения русского населения является ассимиляция других групп населения, в том числе мигрантов, в пользу русского языка и идентичности.

**Некоторое сокращение численности имеет место** среди марийцев, удмуртов, чувашей, мордвы, хакасов, коми и других. Некоторые категории, наоборот, численно выросли: аварцы, азербайджанцы, армяне, башкиры, буряты и др. Однако, повторю, это не вызвало радикальных изменений в этническом составе населения страны. Политизированная риторика о вымирании, например, финно-угорских или коренных малочисленных народов Сибири, является беспочвенной. Ни одна этническая группа не исчезла с карты нашей страны в XX веке, в то время как в других регионах мира исчезли десятки малых культур. Мы должны противостоять аргументам в пользу обязательного роста численности той или иной группы населения (естественно, за счет, видимо, уменьшения численности других) и объяснять, что человек имеет право не только на национальность, но и право менять национальность или принадлежать сразу нескольким национальностям. Такой более сложный подход позволит избежать ненужных конфликтов по поводу того, являются казаки и поморы частью русского народа или они отдельный народ. Точно также со многими другими группами (коми-зыряне и коми-пермяки, кряшены и сибирские татары, цезы и андийцы и т. д.).

#### **Русский народ как европейская нация и его евразийская миссия**

Россия, ее народ, несмотря на демографические проблемы, остается **крупнейшей европейской нацией**. Инерция прошлого, консерватизм экспертного сообщества и этнический национализм части элиты мешали все эти годы более энергичному утверждению представления о России как о состоявшемся государстве-нации и о русском народе как о гражданской нации. Старые научные подходы и политические установки исходят из того, что теперь, якобы, поставлена задача из русских, татар, чувашей и прочих «делать россиян». Это - ущербный подход. Русский народ-нация - не результат искусственной унификации, а де-факто объединенное этническое разнообразие. Население новой России имеет **высокую степень социально-политического и историко-культурного единства**. Подавляющее большинство населения ставят свою гражданскую идентичность ("россиянин") на самое высокое место.

**Этнонационалистам разного толка**, да и значительной части научного сообщества, до сих пор претит такое понимание живой российской действительности. Они воспитаны на том, что "народы" и "нации" - это суть отдельные, непохожие друг на друга этносы, а проживающие в одном государстве, работающие в одном коллективе, живущие в одном городе и даже члены одной семьи с разными этническими корнями - не могут быть одним народом или нацией. В результате господства этих устаревших представлений, образ страны оказывается ущербным: территория есть, экономика есть, столица есть, бюрократия есть, а народа или нации нет. Не следует отвергать право россиян относить себя к разным народам и нациям в этническом их понимании, но нужно знать, что все это есть формы коллективной идентичности среди единого и исторически давно существующего русского народа, который, по словам выдающегося русского философа, представляет собой **«многонародную нацию»**.

Русский язык и российская культура (от Пушкина и Гоголя до Шолохова и Айтматова) сыграли выдающуюся **цивилизаторскую миссию на евразийском континенте**, не ограничиваясь только территорией исторического русского государства. Русский язык был и остается языком культурного взаимодействия и взаимообогащения представителей разных этнических культур в рамках общенациональной культуры.



Российская нация всегда включала в себя людей разной **этнической и религиозной** принадлежности. Так, например, российские (прежде всего казанские) татары играли важную роль в дореволюционной колонизации и советской культурной модернизации региона и населения Средней Азии. Российские украинцы составляли значительную часть первопоселенцев Восточной Сибири и Дальнего Востока. Выходцы из Прибалтики, Закавказья, Украины составляли ядро советского руководства, особенно в период т. н. национально-государственного строительства и индустриализации. Никто и никогда не будет переделывать осетин, татар, русских, якутов в россиян. Они и есть россияне, российская нация, оставаясь по своей этнической принадлежности теми, кем они себя считают.

Длительное пребывание в составе российского государства и в поле доминирующей русскоязычной культуры не могло не привести к определенной **ассимиляции части населения**. Значительная часть татар и башкир, адыгов и вайнахов, мордвы и марийцев, хантов и манси, карел и саамов перешли на русский язык, не утратив своей идентичности, т. е. ощущения своей культурной самобытности. Политизированные защитники меньшинств и некоторые ученые могут по этому поводу выказывать озабоченность, но им никто не дал права решать за родителей, в какие школы отдавать и какому языку обучать своих детей. В целом же *в культуре россиян совмещаются и переплетаются как бы три культурных потока и три типа ценностей: общероссийские, этнонациональные и общемировые*. Все они в наше время тесно переплетены и, например, современная массовая культура вбирает в себя этнические компоненты, а малые культуры используют самые современные формы и русский язык. Заботы о **сохранении культурного наследия и этнических традиций** не должна быть препятствием на пути модернизации и не должна превращать жизнь людей в культурные изоляты ради порою мифологизированной традиции, которой на самом деле никогда не существовало. В тоже самое время любовь к стране и российская идентичность будут только сильнее и богаче, если будут строиться не только на уважении Москвы, государственных символов, русской речи, но и родного края и собственной культурной отличительности.

## **2. Диверсификация сервисной деятельности в соответствии с историческими и религиозными традициями.**

О причинах конфликтов и насилия и стратегиях противодействия

**С подачи некоторых аналитиков и политиков в стране утверждается взгляд, что корни многих конфликтов заключаются в цивилизационных несовместимостях разных народов страны и в низком уровне жизни населения**, особенно в таком, якобы депрессивном регионе, как Северный Кавказ. По поводу цивилизационных различий – это есть чистый и зловердный вымысел, ибо различия между россиянами на основе этничности и религии на порядок меньше того общего, что их объединяет. Не меньшим вымыслом является привязка насилия и экстремизма к обнищанию и социальной безысходности. На самом же деле образ обедневшего Кавказа или других мест чаще всего служит не причиной, а оправдательным аргументом нестабильности, криминала, сепаратизма и терроризма, а также средством выторговывать деньги из федерального бюджета. Судить, бедно или небедно живет население, только по средним заработным платам или по "бюджетной обеспеченности" невозможно. **Необходимо учесть и такие показатели, как размеры и качество жилья, владение автомобилями, объемы меняемых иностранных валют, состояние здоровья, число студентов вузов и некоторые другие, которые лучше говорят о том, как реально живут люди.**

В контексте противодействия экстремизму, терроризму и обеспечения безопасности следует противостоять ошибочному мнению, что именно бедность порождает терроризм. Страна басков в Испании и Северная Ирландия в Великобритании не являются бедными регионами этих стран, но терроризм там есть. Гораздо более значимыми являются факторы идеологические, т. е. фундаменталистская пропаганда и индоктринация, особенно незрелых молодых людей, а также тривиальный меркантильный расчет, т. е. проплачивание экстремизма внешними или внутренними манипуляторами. Мы должны научиться различать политизированные манипуляции населением за внешне порою привлекательными аргументами типа «исправления исторических несправедливостей» или «утверждения истинных ценностей».

В России исторически сложилось **доброе взаимопонимание и сотрудничество между основными религиями и этническими группами**. Но, в последние годы ситуация в регионах России вызывает беспокойство. Связано это не только с возросшей бытовой ксенофобией, но и действиями местных властей и общественных лидеров. Чего стоит, например, высылка цыганского табора по приказу городской администрации из Архангельска или откровенно националистические и провокационные призывы "Союза национального возрождения" (Республика Коми) к обеспечению особых прав "коренного" населения и ограничению прав "мигрантов". Случаи насилия на почве ксенофобии в крупных и малых городах стали уже привычными. **Общественная палата** на своем пленарном заседании в апреле 2006 г. **выработала рекомендации по противодействию экстремизму и участники совещания имеют этот документ.**

Поддержка позитивных практик

В современной России на фоне глубоких социальных и политических перемен *идет быстрое изменение воззрений отдельных граждан, их групп и институтов, смена идей, целей и ценностей*. Этот процесс противоречивый, вызывает много споров и недовольства, но в целом он позитивный и мы должны увидеть и поддержать этот позитив. В середине 90-х годов все наше внимание было **приковано к конфликтам в сфере этнокультурного развития, противоречиям возрождения религиозной жизни страны**. А сегодня – совершенно другие тенденции. Мы видим высокую степень консолидации российского общества, позитивные устремления граждан, возросшую активность общественных объединений, способствующих этно - конфессиональному диалогу.

Это новое позитивное развитие проявляет себя в самых разных формах. Возьмите краеведческое движение. **Многочисленные организации, включая молодежные и детские, участвуют в поисковых экспедициях, ведут местные летописи, собирают предметы исчезающего быта, фольклор, открывают сельские музеи**. Отдельные энтузиасты, и их становится год от года все больше и больше, изучают историю своей «малой Родины». И если раньше все подобные инициативы исходили от властей или, как минимум, санкционировались ими, то сегодня это делается по велению души тех, кому интересна история своего края. Еще в 1998 году на государственном уровне было поддержано туристско-краеведческое движение «Отечество», целями которого стали совершенствование организации и содержания обучения и воспитания подрастающего поколения средствами туризма и краеведения; воспитание у школьников патриотизма, бережного отношения к природному и культурному наследию родного края; приобщение учащихся к краеведческой и поисково-исследовательской деятельности; сохранение исторической памяти; совершенствование нравственного и физического воспитания обучающихся. Движение проводит всероссийские конференции, награждает лучших юных исследователей родного края.

Посмотрите на **гражданское участие в возрождении храмов**. Еще вчера столь широкая поддержка этой бескорыстной работы казалась немыслимой, а сегодня – куда ни приедешь – везде люди трудятся по воскресеньям как каменщики и подсобные рабочие на реконструкции руин советского времени. Например, еще в 1990 году по инициативе ректора Московской медицинской академии им. , академика Пальцева Московской Патриархии были переданы здания церквей, находящихся в Клиническом городке: Святого Димитрия Прилуцкого и Святого Михаила Архангела. Академия деятельно помогала в восстановлении этих церквей. С начала 1992 года там уже идут богослужения. В 1997 году началось возрождение центрального храма русской православной церкви в Челябинске – храма Христа Спасителя. Оно превратилось во всенародную стройку. Сегодня по благословению святейшего патриарха Алексия II здесь находится икона святителя Николая, привезенная морем из итальянского города Бари и особо почитаемая российскими паломниками. Это – дар властей Италии. Таких вернувшихся к жизни и верующим храмов во всей стране тысячи, движение в защиту памятников культуры и духовности значительно укрепилось в последние годы. По инициативе владыки Феофана сегодня на Северном Кавказе строится около 80 православных храмов, что имеет огромное значение для сохранения русского населения в регионе и для стабильности и духовного развития. Возрожденные церкви и монастыри создают новый облик наших городов и сел, сплачивают людей, придавая новую энергию и новый смысл отношениям соседства, становясь основой самоорганизации и самоуправления.

Возьмите такое явление в жизни России, как **паломничество**. Для православного или мусульманина побывать в святых местах нашей страны или за рубежом стало духовной потребностью. Например, Фонд поддержки духовного просвещения и культуры «Служение», созданный в Воронеже, ежемесячно организует поездки по святым местам: в пещерные монастыри с. Костомарово и Дивногорска, в Дивеево, Оптину Пустынь, в Серпухов, Санаксарский мужской монастырь, в мужской и женский монастыри г. Задонска, к источнику св. Тихона, монастырь Серафима Саровского, в Троице-Сергиеву Лавру и другие места.

**Основную деятельность в этом направлении ведут Русская православная церковь, Духовное Управление мусульман Европейской части России**. Так, Паломнический центр Барнаульской епархии видит своей главной задачей практическое содействие возрождению на Алтае древней традиции. Он помогает верующим совершать паломничество по святым местам России и за рубежом. Интерес к святыням разных религий никак официально не стимулируется. Он - часть мировоззрения сограждан, примета нашего времени, которая заслуживает одобрения и признания. Примеры возрождения храмов и паломничества – одни из тысяч подобных примеров.

**Современную ситуацию в этнокультурном развитии России характеризуют организации в поддержку языка и традиций, школы народной кулинарии, кружки самодельности, объединения любителей старины**. Трудно даже перечислить все направления деятельности, какие есть у этнокультурных объединений, нет и точной статистики, позволяющей полно представить эту работу в цифрах. Очевидно, что в мероприятиях этих организаций принимают участие миллионы россиян. И в эту работу все больше и больше вовлекаются дети и молодежь. Летние лагеря для изучения языка своего народа или проведение фольклорной экспедиции уже стали распространенным явлением. Причем, деньги находятся у спонсоров, предприятий, подобные начинания все больше и больше поддерживает местный бюджет.

О деятельности этнокультурных организаций

**Значение деятельности этнокультурных объединений**, национально-культурных автономий в Российской Федерации, где проживают представители многих народов, чрезвычайно велико. При участии **этнокультурных сообществ** в некоторых субъектах Федерации подготовлены соглашения о гражданском мире и согласии между органами государственной власти и общественными объединениями, разработаны региональные целевые программы поддержки значимых мероприятий. Организации, призванные удовлетворять интересы людей разной культуры, есть во всех регионах России. Например, в Татарстане действует 35 национально-культурных автономий. А в Нижегородской области выделяются организации представителей стран СНГ: азербайджанцев, армян, белорусов, грузин, украинцев. Ряд обществ стремится поддерживать на нижегородской земле культуру российских народов – ингушей, марийцев, мордвы, татар. В Нижнем Новгороде действует четыре еврейских организации. Своими целями самодеятельные сообщества, созданные по признаку этнической принадлежности, видят сохранение традиций, культуры своего народа в условиях окружения иных языков и культур. Большинство этих организаций, тем не менее, не работают изолированно, они кооперируются для решения сходных задач с другими общественно-культурными объединениями, с людьми других национальностей.

**Этнокультурные организации** играют в массе своей позитивную роль для местных сообществ, **выполняют важные просветительские задачи, воспитывают молодежь**. Но у них немало и проблем. Одна заключается в том, что часто объединенная в национально-культурную автономию группа людей пытается присвоить себе функции представлять интересы и чаяния всего народа. Между тем в подобных организациях крайне трудно предусмотреть демократические процедуры выборов, в результате организации, национально-культурные автономии говорят и пишут о том, чего не разделяют тысячи и десятки тысяч представителей народа. Это зачастую служит **основой конфликтных ситуаций, чреватых серьезными последствиями в полиэтнических регионах**.

Крупнейшая из конфессий - Русская православная церковь - значительно расширила свое влияние: ныне зарегистрировано более 12 тысяч ее приходов, монастырей, епархий. Растет число организаций и приверженцев других традиционных для России конфессий. Религиозные организации ведут большую социальную работу. При православных храмах открыты и постоянно действуют благотворительные столовые – только в одной Москве таких столовых более двух десятков. Монастыри содержат свои трапезные, открытые для нуждающихся и малоимущих. Важную социальную функцию выполняют богадельни и детские приюты. В последние годы Русская **православная церковь и организации других традиционных конфессий находят новые формы деятельности**: организуются встречи верующих по интересам, анонимно оказывается помощь людям, страдающим алкоголизмом, большим СПИДом, наркоманией, добровольцы работают в государственных и муниципальных больницах. Оказывается помощь мигрантам, переселенцам и беженцам. Члены религиозных общин работают в тюрьмах и колониях, собирают вещи для нуждающихся.

О чем все это говорит? Мне кажется, что только теперь **начинает, наконец, формироваться новая система отношений, которая давно и прочно утвердилась в европейских странах. Этническая и религиозная жизнь** – это в самой малой степени «территория ответственности» государства. Этническая и религиозная жизнь – это выбор и труд самого гражданина, созданных им в содружестве с другими гражданами организаций и союзов. **Этническая и религиозная жизнь** – право человека оставаться самим собой, быть не похожим на других. Это никак не снижает требований подчиняться общим законам, сосуществовать вместе, крепить гражданскую солидарность ради процветания государства. Вот почему *примеры самоорганизации, инициативы, общественной активности чрезвычайно важны*.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Управление основными средствами предприятия сервиса.
2. Амортизация и виды амортизации.
3. Управление оборотными средствами предприятия сервиса.
4. Организация процесса сервиса, выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя.

*Примерные темы сообщений*

1. Управление источниками формирования хозяйственных средств на предприятиях сервиса, диверсификация сервисной деятельности в соответствии с этнокультурными, историческими и религиозными традициями.
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 задания для круглого стола*

Круглый стол ориентирован на формирование видения о том, какова роль электронного маркетинга в процессе управления предприятиями сервиса в современном обществе и каковы его перспективы и тенденции развития. В рамках указанной общей ориентации главным проблемным вопросом круглого стола будет: как с помощью использования инструментов электронного маркетинга управлять предприятиями сервиса в транспортной отрасли?

*Темы основных сообщений* (выступлений с презентацией до 15 минут):

1. Нестандартные рекламные кампании с использованием электронных средств информации в процессе управления маркетингом на предприятиях сервиса.

2. Новый уровень коммуникаций с использованием электронных средств информации в процессе управления маркетингом на предприятиях сервиса.

3. Облачные технологии в процессе управления маркетингом на предприятиях сервиса.

*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 разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании с учетом управления оборотными средствами предприятия сервиса.

## **ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ 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. 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)

## **Лекция 1 (2 часа)**

### **Вопросы лекции:**

1. Концепции управления маркетингом.
2. Процесс управления маркетингом.

### **1. Концепции управления маркетингом**

Филип Котлер выделяет 5 основных концепций, на основе которых коммерческие предприятия ведут свою маркетинговую деятельность.

1. Концепция совершенствования производства. Согласно этой концепции, потребители будут более склонны покупать широко распространенные и доступные по цене товары. Поэтому все усилия предприятие должно сосредоточить на повышении эффективности производства и системы распределения. Дешевле товар — больше спрос.

2. Концепция совершенствования товара. Потребители будут лучше покупать товары, которые предлагают самое высокое качество, свойства и характеристики. При такой концепции все усилия должны направляться на постоянное улучшение товаров. Безупречный товар — высокий спрос.

Концепция интенсификации коммерческих усилий. Чтобы потребители покупали — нужно прилагать усилия в сфере сбыта и стимулирования продаж. Сильные рекламные кампании — больше продаж.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий. Чтобы потребители покупали — нужно прилагать усилия в сфере сбыта и стимулирования продаж. Сильные рекламные кампании — больше продаж.

4. Концепция маркетинга. Для достижения целей предприятия необходимо определить нужды и потребности рынка (потенциальных потребителей). И удовлетворить эти нужды эффективными способами. Более эффективными, чем те, что используют конкуренты. Дать потребителю то, в чем он нуждается.

5. Концепция социально-этического маркетинга. Основана на новой философии производства. Главная идея концепции — заботиться о сохранности окружающей среды. Поэтому основные задачи компании: получить прибыль, удовлетворить интересы потребителей и удовлетворить интересы всего общества. Дать потребителю то, в чем он нуждается + улучшить благосостояние общества.

Все эти концепции — своего рода эволюция подходов к маркетинговой деятельности. В современном маркетинге безусловно нужно делать ставку на последние две концепции. То есть производить только те товары, в которых нуждается рынок. Это значит, что они будут точно проданы. И желательно, чтоб производство приносило как можно меньше вреда окружающей среде.

### **2. Процесс управления маркетингом**

**Управление маркетингом** — это процесс анализа, планирования, исполнения, координации; программы контроля, включающие все элементы маркетингового комплекса (концепцию, ценообразование, продвижение и распределение продуктов и услуг); проведение выгодных обменных операций с рынком сбыта продукта для достижения целей организации.

**Маркетинг** — это организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребностей рынка. Поэтому *маркетинг включает в себя целый комплекс мероприятий:*

- Планирование
- Организация
- Ценообразование
- Разработка товаров и услуг
- Продвижение

Сбыт покупателям

Маркетинг позволяет понять, в чем нуждается рынок. А затем — как дать рынку нужный продукт, сохранив при этом конкурентоспособность компании и получив хорошую прибыль.

Определять, какие товары предприятие будет производить, кому и как продавать, какую цену устанавливать — все это задачи маркетинга. Плюс аналитическая работа по определению и усовершенствованию сильных направлений. На основе маркетинговых данных также принимаются решения о закрытии убыточных и невостребованных продуктовых линеек.

Маркетинг решает ключевые задачи, которые определяют вектор развития предприятия.

**Управление маркетингом** — это комплекс всех работ по маркетингу (анализ, планирование, организация и контроль). **Две основные цели:**

Установить и поддерживать контакты с потребителями

Реализовать достижение задач компании

**Главная задача управления маркетингом** — обеспечить рентабельность производства и принести компании прибыль. Добиться прочного положения на рынке среди конкурентов.

Подход «наштампует товаров, а потом как-нибудь продадим» теперь не работает. Работает — забота о потребителях и их нуждах.

**Процесс управления маркетингом: 4 этапа**

Чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятие должно предложить потребителям ценную продукцию. Работает следующая цепочка: *ценный товар* → *потребители охотно покупают* → *предприятие получает прибыль*.

*Управление маркетингом нужно для того, чтобы:*

Определить, что нужно рынку;

Дать рынку нужный продукт и получить прибыль.

## **Лекция 2 (2 часа)**

### **Вопросы лекции:**

1. Процесс управления маркетингом на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.

2. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.

### **1. Процесс управления маркетингом на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

Процесс управления маркетингом состоит из **четырёх этапов**:

1. Анализ рыночных возможностей.

2. Отбор целевых рынков.

3. Разработка комплекса маркетинга.

4. Реализация маркетинговой концепции.

Теперь рассмотрим подробнее, для чего нужен и из чего состоит каждый этап.

#### **1. Анализ рыночных возможностей**

На этом этапе компания должна изучить рынки и понять, насколько они подходят для реализации ее планов. Также сюда входит анализ новых рынков и обсуждение маркетинговых возможностей.

**Маркетинговая возможность** — привлекательное направление, на котором предприятие может получить конкурентное преимущество. Точно соответствует целям и ресурсам компании.

#### **2. Отбор целевых рынков**

Изучение условий спроса в настоящий момент и прогнозирование будущих показателей. Если показатели и прогноз спроса на конкретных рынках устраивают компанию — эти рынки выбираются как целевые. Компания может выбирать в качестве целевого один или несколько рынков.

Далее идет **сегментация потребительского рынка** — разделение на группы. Определяются конкретные группы потребителей, которые существенно отличаются требованиями и запросами к продукции.

На этом этапе особое внимание также уделяется позиционированию продукта, который компания планирует выводить на рынок:

Какие свойства должны быть у товара

Какие из свойств приоритетны для потребителей

Есть ли спрос на конкретные сочетания свойств

Создавать принципиально новый товар или производить продукт, аналогичный существующим решениям на рынке

#### **3. Разработка комплекса маркетинга**

**Комплекс маркетинга** — это все способы, с помощью которых компания может управлять спросом на товар. Базовая модель комплекса маркетинга представлена формулой 4P: Product, Price, Promotion и Place.



Рис. 15 Комплекс маркетинга

Product (товар) — что и как компания предлагает потребителям. В какой форме будет продаваться товар, в какой упаковке и т.д.

Price (цена) — установление такой цены, которую потребители будут готовы отдать за товар. Важно, чтобы цена соответствовала ценности товара для потребителей. Если цена окажется слишком высокой — потребители уйдут к конкурентам.

Promotion (продвижение), или методы стимулирования спроса. Определение способов, с помощью которых компания будет информировать потребителей о преимуществах товара. Какие рекламные каналы следует использовать, на чем основывать рекламные кампании, на каких достоинствах товара акцентировать внимание.

Place (распределение) или сбыт. Определение лучших вариантов дистрибуции товара. Подбор оптовых и розничных продавцов, решение вопросов логистики и хранения товара.

#### 4. Реализация маркетинговой концепции

Ключевые моменты этого этапа — создание системы планирования и контроля. Система планирования необходима для:

Анализа деятельности компании

Поиск сильных продуктов и развитие их производства

Сокращение или закрытие производства слабых товаров, которые не приносят достаточной прибыли

На основе аналитической информации разрабатывается маркетинговая стратегия, которая направлена на достижение целей компании и определяются методы контроля над ее реализацией.

Хотите научиться строить процессы управления маркетингом? На курсе «Директор по digital-маркетингу» мы говорим об основах классического маркетинга и о современных маркетинговых концепциях. 25 модулей концентрированной информации от практиков интернет-маркетинга. После курса вы станете востребованным специалистом или сможете в совершенстве управлять маркетингом в собственной компании.

**Управление маркетингом в любой компании** — важный процесс, который решает ключевые задачи:

1. Анализ рынка. Спрос, сегментация потребителей, все о потребностях рынка.
2. Направление работы. Что производить, чтобы клиенты были довольными, а компания получала прибыль.
3. Конкурентоспособность. Как обойти конкурентов за счет разработки новых продуктов или фокусировки на другом сегменте рынка.
4. Эффективность производства и бизнес-процессов. Как организовать деятельность компании, чтоб успешно выполнить все маркетинговые задачи.
5. Распределение ресурсов. Сильные направления — усиливать, слабые — отсекают.

## 2. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере

**Маркетинговые исследования** – систематический сбор, отображение и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности. Маркетинговые исследования – это функция, которая через информацию связывает маркетологов с рынками, потребителями, конкурентами, со всеми элементами внешней среды маркетинга.

**Маркетинговая информационная система (МИС)** - это совокупность персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения своевременной и достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений.

Понятие маркетинговой информационной системы иллюстрирует рис.

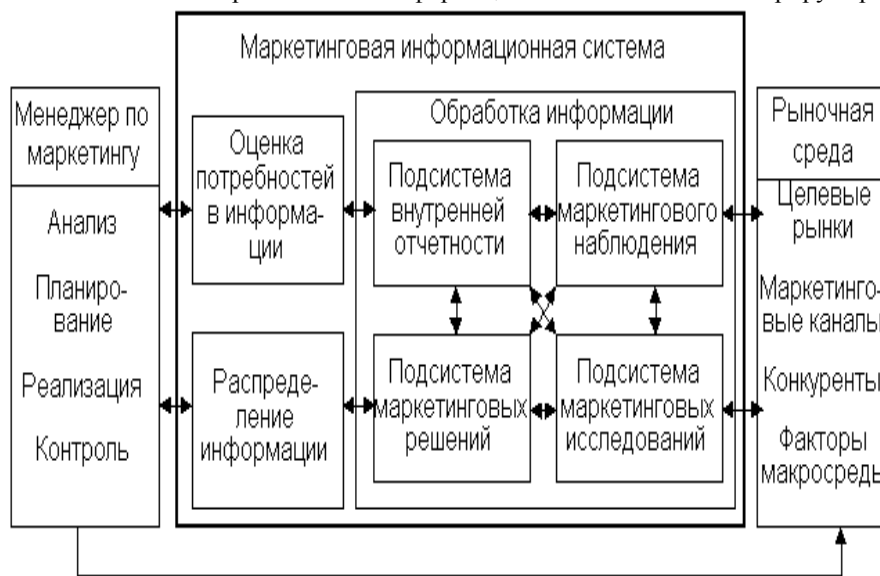


Рис. 16 Маркетинговая информационная система

Всю **маркетинговую информацию** можно условно подразделить на следующие основные секторы:

Средства массовой информации, телекоммуникационные сети, различные справочные издания и массового пользования (телефонные справочники, справочники отелей и ресторанов и т.п.)

*Маркетинговые исследования* проводятся обычно специальными коммерческими фирмами

**Маркетинговые исследования** – это комплекс междисциплинарного подхода и научных методов целенаправленного сбора, анализа и интерпретации разнородной маркетинговой информации с целью уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений.

Как правило, **потребность в проведении маркетингового исследования** возникает в случаях, когда:

- ~ фирма не достигла поставленных маркетинговых целей;
- ~ фирма уступает позиции конкуренту;
- ~ фирма собирается диверсифицировать свою деятельность;
- ~ фирма готовит новый бизнес-план;
- ~ любые другие случаи, когда менеджеры затрудняются в выборе действий или предполагают значительные инвестиции.

Очень часто **основной целью маркетинговых исследований** является стремление дать адекватную характеристику рыночных процессов и явлений, отразить позицию и возможности фирмы на рынке. Предприятие на рынке действует не обособленно, а в окружении и под воздействием разнообразных сил, которые составляют внешнюю среду маркетинга. Отношения, складывающиеся между субъектами среды и фирмой, разнообразны и по характеру воздействия на них со стороны фирмы они могут быть контролируруемыми и неконтролируемыми. Задача предприятия сводится к снижению до минимума неконтролируемых факторов среды и изысканию возможностей опосредованного влияния на них.

**Целью маркетингового исследования** является систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед туристической фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах и о последующем использовании исследования.

**Определяют проблему и ставят цели** исследования менеджеры маркетингового и исследовательского отделов фирмы. Неправильно поставленная и сформулированная цель исследования приводит к неправильной трактовке и потере времени.



**Цели делятся на 3 типа:**

- предварительные (собирается предварительная информация, помогающая поставить гипотезу);
- описательные (описывается структура или размеры рынка);
- аналитические (проверяется гипотеза о причинно-следственных связях).

**Маркетинговые исследования осуществляются** либо собственными маркетинговыми службами фирм, либо на коммерческой основе специализированными маркетинговыми фирмами.

**Задачи маркетинговых исследований** могут быть самыми разнообразными и диктоваться потребностями разработки стратегии маркетинга, формирование ценовой, товарной, коммуникационной, сбытовой политики и другими аспектами управления маркетингом на предприятии. **Наиболее типичные решаемые задачи маркетинговых исследований:**

- 1) Анализ распределения долей рынка между фирмами;
- 2) Изучение характеристик рынка;
- 3) Замеры потенциальных возможностей рынка;
- 4) Анализ сбыта;
- 5) Изучение тенденций деловой активности;
- 6) Изучение товаров конкурентов;
- 7) Краткосрочное прогнозирование;
- 8) Изучение реакции на новый товар и его потенциала;
- 9) Долгосрочное прогнозирование;
- 10) Изучение политики цен.

**Маркетинговое исследование** представляет собой процесс, включающий следующие этапы:

1. Четкое определение проблемы и постановку целей исследования.
2. Разработку плана сбора информации с использованием первичных и вторичных данных. Сбор первичных данных требует выбора методов исследования (наблюдение, эксперимент, опрос), подготовки орудий исследования (анкеты, механические устройства), выбора способа связи с аудиторией (телефон, почта, личное интервью). Обычно исследование начинается со сбора вторичных данных. Они служат отправной точкой исследования. Они дешевле и более доступны.

В зависимости от направления и характера исследований информация может черпаться из самых различных источников. Исследования могут разделяться на внутрифирменные исследования и исследования внешней среды. **Информация при исследованиях внешней среды обычно берется из трех основных источников:**

–собственные источники - информация, полученная в ходе исследований внешней среды, проводимых фирмой;

–заказная информация - информация, которую для заказчика предоставляют специализированные фирмы;

–независимые источники - отчеты, обзоры, подборки и т.д., публикуемые различными научно-исследовательскими, маркетинговыми и иными фирмами и обществами.

3. Сбор информации.
4. Анализ собранной информации для вывода показателей среднего уровня, переменных составляющих и выявление разного рода взаимосвязей.
5. Представление основных результатов в виде отчета, которые дадут управляющему по маркетингу возможность принимать более правильные решения.

Маркетинговые исследования требуют комплексного и детального подхода. Но средства и силы, затраченные на проведение маркетингового исследования, при условии тщательной разработки и соблюдении всех необходимых правил, сполна окупаются и во многом предопределяют успешную работу фирмы.

**Маркетинговые исследования позволяют определить** покупательские потребности и расходы, направления развития сбыта, затраты на рекламу и тенденцию их изменения, мероприятия по продвижению товара, возможности расширения рынка, более точную характеристику покупателей (возраст, состав семьи, уровень доходов, образование и т.п.), мотивацию покупки, коммуникации, исследование продаж и т.д.

**Результаты маркетинговых исследований** используются при разработке стратегии фирмы, ее технической, ассортиментной и сбытовой политики. Тот факт, что рынок подвержен постоянным изменениям, означает, что он все время дает импульс для осуществления маркетинговых исследований.

*Классификация маркетинговых исследований*

**Единой системы классификации маркетинговых исследований не существует**, поскольку имеется множество признаков, обуславливающих наличие, по крайней мере, нескольких способов ее выполнения.

В зависимости от цели проведения маркетинговые исследования можно разделить на **прикладные и фундаментальные**.

**Прикладное исследование** нацелено на решение конкретной практической проблемы, например прояснение ситуации на рынке, объяснение причин провала какого-либо стратегического или тактического плана, снижение неопределенности процесса принятия решений руководством.

**Фундаментальное исследование** нацелено на расширение общего знания, а не на решение конкретной практической задачи. Подобные исследования иногда называют чисто научными. Проводят их, как правило, в университетах.

В зависимости *от поставленной задачи* различают следующие виды маркетинговых исследований: *разведочное, описательное, экспериментальное и казуальное*.

**Разведочное исследование** (поисковое) представляет собой маркетинговое исследование, проводимое с целью сбора предварительной информации, необходимой для более полного определения проблем и выдвигаемых предположений (гипотез). Предшествует всем другим видам исследования.

Для проведения разведочного исследования бывает достаточно только прочитать опубликованные вторичные данные или провести выборочный опрос ряда специалистов по данной проблеме. В случае если разведочное исследование направлено на проверку гипотез, то необходимо использовать специальные методы для сбора информации, например такие, как: фокус группы, проекционные методы, анализ конкретной ситуации, анализ вторичных данных и др.

**Описательное исследование** представляет собой маркетинговое исследование, направленное на описание маркетинговых проблем, ситуаций, рынков, отношения потребителей к продукции данного предприятия.

Описательное исследование предполагает использование методов наблюдения, опроса, эксперимента и анализа вторичных данных.

**Экспериментальное исследование** — маркетинговое исследование, предполагающее сбор первичной информации путем выбора однотипных групп обследуемых, выдачи им разных заданий, контроля за факторами, которые влияют на результаты, и сравнения различий в групповых реакциях.

**Казуальное исследование** — маркетинговое исследование, проводимое для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей маркетинга с факторами внешней и внутренней среды.

Казуальное исследование может осуществляться на основе метода логико-смыслового моделирования, путем использования ряда математических методов, например факторного анализа.

**Прогнозные исследования** связаны с предсказанием будущего состояния объекта.

**По степени охвата:**

- Сплошные
- Выборочные

В зависимости *от постановки проблемы* маркетинговые исследования подразделяются на *исследования для определения проблемы и исследования для решения проблемы*.

**Исследование для определения проблемы** — это маркетинговое исследование, которое предпринимается, чтобы помочь идентифицировать неочевидные проблемы, либо настоящие, либо такие, которые могут возникнуть в будущем.

**Исследование для решения проблемы** — это маркетинговое исследование, предпринимаемое, чтобы решить конкретные маркетинговые проблемы.

В зависимости *от метода сбора данных* маркетинговые исследования подразделяются на *качественные и количественные*.

**Количественное исследование.** Исследование, которое предусматривает получение информации от большого количества покупателей для проведения статистического анализа. Принципиальное отличие в том, что кол. Должны дать оценки, выраженные в числовых показателях (емкость рынка, доля рынка, объем продаж, количество потребителей и т.п.) Предназначены исключительно для получения ответов на вопросы где?когда?сколько? Используется анкетирование, экономико-математические и статистические модели.

**Качественное исследование.** Подходят для получения ответов на вопросы что, как, почему и предполагают использование качественных оценок. Поисковое исследование, проводимое с целью выявления побуждений, реакций и поведения потребителей. Качественные исследования могут использоваться для выяснения параметров рынка, сущности процесса покупки, оценки мотивов, мнений, отношений, модели поведения потребителей и т.д.

В зависимости *от способов получения информации* (по месту проведения) маркетинговые исследования подразделяются на *кабинетные и полевые*.

**Кабинетное исследование** (исследование за письменным столом) — это маркетинговое исследование, основанное на сборе вторичных данных, собранных ранее для других целей. Источники вторичной информации подразделяются на внутренние (по отношению к предприятию) и внешние. Исследование последних осуществляется на основе официальных печатных источников информации.

**Полевое исследование** — это маркетинговое исследование, предназначенное для сбора первичных данных и требующее проведения специальных обследований (опросов, наблюдений и пр.), направленных на решение конкретной проблемы.

В зависимости *от периодичности проведения* маркетинговые исследования подразделяются на *одноразовые, периодические и непрерывные*.

**Одноразовое** исследование представляет собой маркетинговое исследование, нацеленное на решение определенной проблемы.

**Периодическое** исследование представляет собой маркетинговое исследование, повторяющееся через определенный промежуток времени. К периодическим исследованиям относятся панельные исследования, которые проводятся с группой одних и тех же респондентов, и трекинговые исследования, которые охватывают каждый раз новую группу респондентов.

**Непрерывное** исследование — это маркетинговое исследование, проводимое постоянно. При непрерывных исследованиях используются также методы панельных и трекинговых исследований.

**Периодические и непрерывные** исследования позволяют отслеживать динамику рыночных процессов, накапливать информацию за большие промежутки времени, что увеличивает точность оценки отдельных параметров.

В зависимости от источника финансирования существуют следующие разновидности маркетинговых исследований: *инициативные, заказные, омнибусные*.

**Инициативное исследование** — это маркетинговое исследование, которое выполняется исследовательской компанией за свой счет в расчете на то, что найдутся покупатели на результаты этих исследований. К инициативным исследованиям относятся панельные исследования, рейтинговые медиа-измерения и др.

**Заказное исследование** — это маркетинговое исследование, оплачиваемое обычно одним заказчиком.

**Омнибусное исследование** — это маркетинговое исследование, которое оплачивается группой заказчиков. Инициатором такого исследования может выступать отраслевая ассоциация или исследовательская компания, предлагающая своим постоянным клиентам объединиться ради взаимовыгодной экономии средств.

#### **Информация в маркетинговых исследованиях:**

Следует определить тип требуемой информации и источники ее получения. Обычно при проведении маркетинговых исследований используется информация, полученная на основе *первичных и вторичных данных*.

Обычно маркетинговую информацию подразделяют на *первичную и вторичную*.

**Первичная информация** - это данные, получаемые в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы полевых исследований. *Достоинства первичной информации:*

- сбор в соответствии с точно поставленной целью;
- известна и контролируется методология сбора;
- результаты доступны для компании и могут ограждаться от конкурентов;
- известна надежность.

Недостатки:

- большое время на сбор и обработку;
- высокая стоимость
- сама фирма не всегда может собрать все необходимые данные.

**Вторичная информация** - это данные, собранные ранее для целей, отличных от целей конкретного маркетингового исследования. Источники вторичной информации делятся на внутренние (документация фирмы: бюджеты, отчеты, счета, запасы, предыдущие исследования и др.) и внешние.

*Основными источниками внешней вторичной информации являются:*

- публикации национальных и международных официальных организаций;
- публикации государственных органов, министерств, муниципальных комитетов и организаций;
- публикации торгово-промышленных палат и объединений;
- сборники статистической информации;
- отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий;
- книги, сообщения в журналах и газетах;
- публикации учебных, научно-исследовательских, проектных институтов и общественно-научных организаций, симпозиумов, конгрессов, конференций;
- прайс-листы, каталоги, проспекты и другие фирменные публикации;
- материалы консалтинговых организаций.

*Достоинства вторичной информации:*

- более низкая стоимость по сравнению с первичной информацией;
- возможность сопоставления нескольких источников;
- быстрота получения по сравнению со сбором первичной информации.

**Недостатки:**

- неполнота;
- устареваемость;
- иногда неизвестна методология сбора и обработки;
- невозможность оценить достоверность.

**Недостатки вторичной информации обусловлены**, прежде всего, тем, что первоначально эта информация собиралась для целей, обычно отличных от целей конкретного маркетингового исследования.

Следовательно, для оценки надежности вторичных данных следует ответить на пять основных вопросов:

1. Кто собирал и анализировал данную информацию?
2. Какие цели преследовались при сборе и анализе информации?
3. Какая информация и каким образом была собрана?
4. Какими методами информация обрабатывалась и анализировалась?
5. Как данная информация согласуется с другой подобной информацией?

Исследования, выполненные на основе вторичной информации, как правило, являются предварительными (обзорными) и носят описательный или постановочный характер. С помощью таких исследований можно определить, например, общеэкономические характеристики рынка, положение в отдельных отраслях, национальные и иные особенности при выходе на зарубежные рынки

**Сбор первичных данных требует:**

- 1) выбора способа сбора первичных данных. К наиболее распространенным способам относятся:
  - а) опрос (например, потребителей, сотрудников, поставщиков, торговых организаций и др.);
  - б) наблюдение (например, за поведением покупателей);
  - в) эксперимент (например, путем манипуляции пеной с целью определения ее влияния на объем продаж);
- 2) подготовки орудий исследования (анкеты, механические устройства);
- 3) составление плана выборки (единица выборки, объем выборки).

Таким образом, **логическим продолжением плана** является определение способа сбора необходимых данных. Выбор конкретного способа зависит от цели, исследуемого признака и носителя этого признака (человек, предмет).

**Опрос** заключается в сборе первичной информации путем прямого задавания людям вопросов относительно уровня их знаний, отношений к товару, предпочтений и покупательского поведения. **Опрос** — самый распространенный способ сбора информации, на него приходится около 90% всех исследований.

**Опросы можно классифицировать** по следующим признакам:

- по кругу опрашиваемых (покупатели, эксперты, предприниматели и т.п.);
- по количеству тем, входящих в опрос (одна или несколько);
- по частоте опроса (разовый или повторный опрос);
- по охвату опрашиваемых (сплошной или выборочный);
- по форме опроса (анкетирование, интервьюирование).

При **анкетировании** опрашиваемые (респонденты) получают опросные листы, которые самостоятельно заполняют, письменно отвечая на вопросы в присутствии исследователя, осуществляющего опрос, или без него. Письменные опросы подразделяются на три вида: почтовые (рассылка анкет по почте), групповые (анкетирование группы людей, находящихся в одном помещении), индивидуальные (анкетирование проводится персонально с каждым респондентом).

**Интервьюирование** предполагает личное общение с опрашиваемым, при котором интервьюер сам задает вопросы и фиксирует ответы. По форме проведения оно может быть прямым (личным) и опосредованным (например, по телефону).

Таким образом, опросы можно проводить по почте, по телефону, лично, по электронной почте и через Интернет.

Разновидностью опроса является **панель**, которая представляет собой получение необходимой информации с помощью неоднократного опроса интересующей группы покупателей через равные промежутки времени или путем наблюдения за развитием сбыта в определенной группе магазинов. **Основные признаки панели:**

- предмет и тема исследования постоянны;
- сбор данных повторяется через равные промежутки времени;
- постоянная совокупность объектов исследования (домашние хозяйства, предприятия торговли, производственные потребители).

**Наблюдение** представляет собой способ сбора первичной маркетинговой информации об изучаемом объекте путем наблюдения за выбранными группами людей, действиями и ситуациями.

**Выделяют следующие формы наблюдения:**

- по характеру окружающей обстановки — полевое наблюдение (в магазине, у витрины) и лабораторное (искусственно созданная ситуация);
- по способу осуществления — открытое (с непосредственным участием исследования) и скрытое (наблюдение со стороны);
- по форме восприятия объекта — персональное наблюдение (непосредственно наблюдающим) и не персональное (через приборы);
- по степени стандартизации — стандартизированное и свободное. Так же как и опрос, наблюдение имеет свои преимущества и недостатки.

**Преимуществами наблюдения** является возможность: обеспечить более высокую объективность; восприятия неосознанного поведения покупателей; учета окружающей ситуации. Недостатками являются:

субъективность восприятия наблюдающего; неестественное поведение объектов наблюдения, если оно проводится в открытой форме.

**Экспериментом** называется исследование, при котором должно быть установлено, как изменение одной или нескольких независимых переменных влияет на одну зависимую переменную. Поэтому эксперимент предполагает наличие *двух сопоставимых групп исследований: пробных и контрольных*. Это могут быть два города, два магазина, два товара и т.д. или две подобранные тестируемые группы потребителей. Целью подобного исследования является определение причинно-следственных связей при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов, например элементов маркетинга. **Эксперименты с одной переменной** предполагают изучение влияния изменения одного маркетингового фактора на сбытовую, рекламную и другую деятельность предприятия (например, влияние цвета упаковки на сбыт товара).

**Эксперименты с несколькими переменными** предполагают изучение зависимости изменений результатов деятельности предприятия от взаимодействия и взаимосвязи нескольких маркетинговых факторов.

**Следующим этапом** плана является *разработка форм для сбора данных*.

**Формами для сбора данных** являются анкеты (опросные листы), листы (формы) записи результатов наблюдения и др.

**Анкета** — это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета исследования.

Анкета начинается с вводной части, в которой указывается, кто проводит опрос; с какой целью; дается инструкция заполнения анкеты. Вводная часть должна подчеркивать уважительное отношение к опрашиваемым, создавать у них желание отвечать на вопросы. Обязательно следует указывать на анонимность опроса.

Далее в анкете располагаются контактные вопросы. Их задача — заинтересовать собеседника, ввести в курс изучаемых проблем.

Каждой поставленной задаче должен соответствовать блок основных вопросов, которые можно подразделить на: закрытые, которые включают в себя все возможные варианты ответов, а опрашиваемый просто выбирает один из них, и открытые, предоставляющие опрашиваемым возможность отвечать своими словами

Особая роль в анкете принадлежит **контрольным вопросам**. Их назначение — проверка достоверности данных. Допустим, основной вопрос такой: «Знакомы ли вы с основными способами ухода за одеждой?» Контрольный вопрос может быть следующего типа: «Какие из способов ухода за одеждой вы считаете наиболее важными?» Сопоставление ответов на эти вопросы дает информацию об искренности респондента. Необходимо подчеркнуть, что контрольный вопрос никогда не должен следовать за тем вопросом, ответ на который он контролирует. Это связано с тем, что ответ опрашиваемого на каждый последующий вопрос находится под влиянием содержания и ответа на предыдущий вопрос. **При построении опросного листа** следует учитывать и то обстоятельство, что самые сложные вопросы, требующие анализа, размышления, активизации памяти, помещаются в середине анкеты. К концу работы с анкетой трудность вопросов должна снижаться.

**Завершают анкету заключительные вопросы**. Их цель — снятие психологического напряжения у респондента (например, «Не утомила ли вас наша беседа?»).

В последний раздел анкеты включают также вопросы, позволяющие определить социально-демографический портрет респондентов (пол, возраст, место жительства, социальное положение, образование, уровень доходов и т.д.). В конце анкеты обязательно следует выразить благодарность опрашиваемому за участие в исследовании.

**Формирование выборочного плана** и определение объема выборки — завершающий этап плана исследований.

Определив способы сбора данных, исследователи должны решить, за какой группой потребителей они будут наблюдать или кого будут опрашивать. В зависимости от вида исследования группа может быть представлена студентами, домохозяйками, школьниками и пр. Исследуемая группа потребителей или других объектов называется генеральной совокупностью, а часть населения, представляющая всю исследуемую группу потребителей, — **выборкой**.

### **Лекция 3 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

1. Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов.

#### **1. Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия сервисного обслуживания в транспортной сфере**

**Рынок предприятий** - это совокупность лиц и организаций, закупающих товары для использования их в дальнейшем в производстве, для перепродажи или перераспределения. **Предприятия** - это рынок сырья, комплектующих изделий, капитального имущества (оборудования, зданий), предметов снабжения и деловых услуг.

**Рынок товаров промышленного назначения** состоит из лиц и организаций, закупающих товары с целью увеличения сбыта, сокращения издержек производства, выполнения каких-либо общественных или правовых требований. По сравнению с рынком товаров широкого потребления рынок товаров промышленного назначения отличается следующим:

- на этом рынке меньше покупателей;
- эти немногочисленные покупатели крупнее;
- они сконцентрированы географически;
- спрос на товары промышленного назначения определяется спросом на товары широкого потребления;
- этот спрос неэластичен;
- спрос резко меняется;
- закупки осуществляются профессионалами (ОМТС, закупщиками, закупочными комиссиями).

Решения, принимаемые закупщиками для нужд промышленности, варьируются в зависимости от ситуации. Существуют три основных вида ситуаций совершения закупок:

- 1) повторная закупка без изменений;
- 2) повторная закупка с изменениями;
- 3) закупка для решения новых задач (закупка нового оборудования, новое строительство, комплектная закупка "под ключ" и т.д.).

В состав *распорядительного подразделения закупочной организации* (закупочного центра или закупочной комиссии), при закупках для решения новых задач входят все специалисты предприятия, которые играют ту или иную роль в процессе принятия решения о закупках. Среди них есть **действительные пользователи** (эксплуатационщики) и все, кто оказывает влияние на принятие решения (технологи, механики, энергетики, снабженцы, менеджеры и т.д.), *принимающие решения и лица, контролирующие информацию о закупке*.

Основные факторы, влияющие на поведение покупателей товаров промышленного назначения, приведены на рис.17.



Рис.17. Основные факторы, влияющие на поведение покупателей товаров промышленного назначения

Процесс закупки складывается из восьми этапов (рис.18).



Рис.18. Этапы процесса закупки товаров промышленного назначения

*Продавцу товаров промышленного назначения необходимо знать:*

- кто основные участники решения;
- на принятие каких решений сказывается их влияние;
- какова относительная степень значимости этого влияния;
- какими оценочными критериями пользуется каждый из участников процесса принятия решения.

Кроме того, **продавец товаров промышленного назначения должен разбираться в таких факторах**, влияющих на принятие решения о закупке, как:

- факторы окружающей обстановки;
- особенности организации;
- межличностные отношения в закупочной группе;
- индивидуальные особенности личности, принимающей решение.

**Рынок промежуточных продавцов** состоит из лиц и организаций, приобретающих и продающих товары, произведенные другими. Промежуточным продавцам необходимо принимать решения относительно поставщиков, цен, условий поставок и товарного ассортимента. В небольших оптовых и розничных организациях закупки могут осуществляться одним или несколькими лицами, в крупных организациях - специальным отделом закупок. При работе с новыми товарами промежуточные продавцы придерживаются того же процесса закупки, что и покупатели товаров промышленного назначения. В случаях со стандартными товарами процесс закупки состоит из обыденной процедуры выдачи повторного заказа и пересмотра условий контракта.

**Рынок государственных учреждений** имеет огромную емкость. (приобретение товаров и услуг для целей обороны, здравоохранения, образования, поддержки общественного благосостояния и других социальных нужд). Практика государственных закупок характеризуется ярко выраженной спецификой и наличием четких технических требований. Большая часть закупок осуществляется методом открытых торгов (на конкурсной основе) или методом заключения контрактов по результатам переговоров. За деятельностью правительственных закупщиков внимательно следят парламент, органы контроля за использованием бюджета и общественность. Поэтому при осуществлении государственных закупок обычно требуется оформление множества документов, согласующих подписей, из-за чего затягивается процесс выдачи заказа.

## 2. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов

**Сегментация (сегментирование)** — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар/услугу и выбора целевых сегментов рынка.

**Сегментация** — разбивка покупателей (потребителей) на отдельные группы. Рыночный сегмент — это группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемые продукты и на набор маркетинговых стимулов. Результатом применения подхода сегментации рынка является наиболее полное удовлетворение потребностей специфических сегментов. В принципе, для каждого выделенного сегмента рынка должен быть разработан и применен специальный комплекс маркетинга. Таким образом, комплекс маркетинга для разных сегментов различен. Эти различия могут касаться как каждого из четырех «Р», так и быть сконцентрированными на одном — двух «Р».

### 1. Критерии сегментации

Процесс деления рынка осуществляется на основе определенных критериев и переменных сегментации (см. табл.14.).

Табл. 14 Критерии и переменные сегментации

Критерии сегментации	Варианты (переменные сегментирования)
1. культурный	Национальность Расовая принадлежность
2. географический	Континент Страна

Критерии сегментации	Варианты (переменные сегментирования)
	Область Город Район Климатические особенности
1. Демографический	Возраст Пол Гражданский статус Состав семьи Жизненный цикл Наличие детей
4. Социально-экономический доход	Профессия Образование Социальный класс Социальный статус Религия Обладание продуктом
5. психографический	Личностные предпочтения Стиль жизни
6. покупательские мотивы	Искомые выгоды (желаемый эффект)
7. покупательское поведение	Интенсивность (частота) потребления продукта Приверженность к торговой марке Этап процесса покупки
8. чувствительность к инструментам комплекса маркетинга	чувствительность к цене чувствительность к рекламе чувствительность к уровню обслуживания / качеству товара чувствительность к месту

**Первые четыре критерия**, представленные в этой таблице, являются общими (основными) критериями сегментации. Они **основываются на внешних факторах**, определяющих различия в ожидаемой пользе (например, сегмент молодых людей, людей с высоким доходом, мужчин, семей с взрослыми детьми и т.д.). В результате предполагается, что выбранные переменные окажут влияние на ожидаемую пользу, то есть появятся достаточно однородные сегменты.

**Три последних критерия** определяются ситуацией, потребителем продукта или самим продуктом. Они *отражают различные типы покупательского поведения* по отношению к конкретному продукту. Психографический критерий может использоваться и как ситуационный критерий, и/или как основной критерий.

**Задачей процесса сегментации** является формирование на рынке ряда значимых целевых групп для одного продукта. В результате **для каждого продукта рынок может делиться на совершенно разные группы**. Например, в результате процесса сегментации для продукта «Х» рынок распадается на сегменты «а», «б», «в», где представители каждого сегмента имеют свою ожидаемую пользу. В то же время, для продукта «У» рынок распадается на сегменты «г», «д», «е», и каждый из них также имеет свою ожидаемую пользу.

#### 1.1 Сегментация по признаку культуры.

**Сегментация по признаку культуры** означает деление рынка на основе культурных различий. В России проживают люди более ста различных национальностей, большинство составляют русские. Население России говорит более чем на 50 языках. Это приводит к большому разнообразию культур и субкультур, которые обуславливают различия в поведении и вкусах потребителей, например, в одежде, питании, напитках и т.д.

#### 1.2 Географическая сегментация.

Обычно **географическая сегментация рассматривается, как выделение специфических регионов с целью выработки решений** в области сбыта, распределения, рекламы. Сегменты рынка (однородные группы потребителей) можно выделять посредством **географических переменных**, учитывая при этом **культурные, субкультурные или климатические различия регионов**. Однако, даже внутри этих отличающихся сегментов мы часто формируем субсегменты на основе других критериев сегментации.



Важным **географическим фактором** является **степень урбанизации**. Например, 25 крупнейших городов России потребляют 95% импортируемых потребительских товаров, только Москва потребляет 24%. Следовательно, степень урбанизации региона может во многом определять масштабы продаж.

### 1.3 Демографическая сегментация.

Для многих продуктов **демографические переменные** определяют наличие *потребности* (детское питание, электрическая бритва), *ожидаемую пользу* (журналы для мужчин и женщин) и *интенсивность потребления* (здоровье и возраст). Значимость сегментации на основе возраста становится ясной, если мы обратимся к таким продуктам, как игрушки, учебники, чистящие средства для зубов и т.д. Фаза совместного проживания — это комбинация возраста, семейного положения и размера семьи. Здесь мы наблюдаем разницу между существующими потребностями (обустройство квартиры) и ожидаемой пользой (королевских размеров кровать, диван-кровать).

### 1.4 Социально-экономическая сегментация.

В рамках этой группы особенно важна **сегментация на основе дохода и социального класса**. **Доход и социальный класс** оказывают влияние как на желание (возможность) удовлетворить потребность (отпуск), на предпочтения в удовлетворении потребности (отель или кемпинг), так и на частоту или размеры покупок (только летний отпуск или летний и зимний). Тем не менее, нельзя утверждать, что доход является единственным фактором при выборе таких продуктов как автомобили, отдых, одежда и т.д. **Другие внешние факторы** (*размер семьи, возраст, профессия, тип личности*) также играют важную роль. Таким образом, группы потребителей, сформированные на основе дохода, не являются полностью однородными (т.е. имеющими одинаковую ожидаемую пользу). Вместе с тем, внутри определенных групп (сегментов), сформированных на основе дохода, разница в потреблении меньше по сравнению с группами, имеющими другой уровень дохода. Интересен и такой факт — сегменты, выделенные по доходу потребителей и цене покупки, не всегда совпадают. Например, люди с более низким доходом иногда покупают более дорогую марку потому, что не могут себе позволить сильно рисковать. По данным российских исследователей можно сделать вывод — несмотря на низкие доходы, **многие потребители готовы платить довольно высокую цену за качественную одежду**.

*Сегментирование на основе социальных классов* часто обеспечивает довольно однородные группы, потому что вслед за доходом при этом подходе также принимаются во внимание профессия и уровень образования. Поэтому такие факторы, как вкусы и статус также включаются в сегментацию. Например, два стандартных дохода (квалифицированного рабочего и учителя), выделенных на основе уровня образования и профессии (социальный класс), будут проявлять различия в ожидаемой пользе в отношении одежды, автомобилей, книг.

В России, с ее 40 различными *религиозными группами населения, религия также является важным социально-экономическим фактором сегментации*. Она определяет некоторые различия в поведении потребителей между представителями русской православной церкви, католиками, иудеями и мусульманами.

### 1.5. Психологическая сегментация.

Психологическая сегментация основывается на личностных характеристиках. В этом случае предпринимается попытка найти взаимозависимость между личностными характеристиками и покупательским поведением. Однако, надо иметь в виду, что результаты формирования однородных сегментов на такой основе не всегда заслуживают доверия. Главным образом потому, что **личностные характеристики** трудно измерить. Более того, личностные характеристики не всегда являются определяющими факторами в объяснении искомых выгод. **Возраст, доход** и т.д., как правило, играют более важную роль. Именно поэтому личностные характеристики часто не обеспечивают однородность сегментов.

Другой формой психологической сегментации является **сегментация на основе образа жизни**. **Сегментация на основе образа жизни**. Образ жизни может быть кратко описан *через то, как люди тратят располагаемые ресурсы — свои деньги и время*. Каждый из нас имеет свой уникальный образ жизни. *В процессе сегментации на основе образа жизни подбираются группы людей со схожим образом жизни*. Это делается следующим образом:

**Потребители** (случайная выборка) опрашиваются по большому кругу вопросов, которые подразделяются на виды деятельности, интересы и мнения. Кроме того, многие вопросы задаются с учетом демографических, социально-экономических факторов, выясняются особенности использования продукта и предпочтения относительно средств массовой информации.

**Люди со схожими ответами** (часто на сотни вопросов) кластеризуются (объединяются в группы — кластеры). Таким образом, группы формируются из людей на основании их сходства по способу траты денег и времени.

**Разные группы получают свои названия** (идентифицируются).

Примером такой сегментации может служить исследование **отношения российских потребителей к приобретению модной одежды**. Это исследование было проведено Всероссийским научно-исследовательским институтом потребительского спроса. *Выяснялись мнения потребителей по четырем блокам вопросов:*

- Желание приобрести модную одежду. Степень желания оценивалась по шести балльной шкале.
- Готовность заплатить высокую цену за модную одежду.
- Степень предпочтения по определенным характеристикам одежды (качество, оригинальность, привлекательность, долговечность, удобство, цена).
- Влияние на решение о покупке (реклама, общение с продавцом, советы родных и друзей).

В результате были выявлены и выделены четыре однородные группы:

**Сегмент А: авангардные.** Представители этого сегмента могут быть охарактеризованы как желающие иметь новую, необычную одежду. У них собственная, иногда оригинальная, точка зрения. Это, как правило, молодые, деятельные и независимые в принятии решений о покупке люди.

**Сегмент Б: избирательные.** Потребители этого сегмента приобретают модную одежду избирательно, на основе своего вкуса и стиля. Они достаточно молодые, образованные, независимые в принятии решений о покупке модной одежды, с высоким уровнем дохода.

**Сегмент В: независимые.** Представители этого сегмента сдержанно реагируют на моду. Они достаточно консервативны, практичны, приобретают как модную, так и не модную одежду. Эту группу представляют в основном люди среднего возраста. При покупке одежды они прислушиваются к советам родных и продавцов, часто отказываются от покупки из-за высокой цены. Больше внимания обращается на качество, долговечность и удобство.

**Сегмент Г: безразличные.** Это самый однородный по своему составу сегмент. Для его представителей изменение моды не имеет никакого значения. В основном это люди пожилого возраста, с низким уровнем образования и низким уровнем дохода. Они очень чувствительны к цене одежды и к советам родных и продавцов.

Одно из наиболее известных международных исследований ценностей и образа жизни было проведено в США: «**Типология ценностей и образа жизни. А. Митчел (A. Mitchell)** (Девять типов американского образа жизни)». *Исследователи делят население на три основные группы, которые в свою очередь делятся еще на три подгруппы. Первая основная группа — нуждающиеся; они составляют 15% населения. Вторая основная группа — это потребители, которые большое внимание обращают на потребности других, они составляют 70% населения. Третья основная группа — потребители, ориентирующиеся только на себя (15% населения).* Они хорошо образованы, достаточно материально обеспечены и имеют свой собственный вкус.

Некоторые категории, выделенные по образу жизни, могут рассматриваться как сегменты рынка, в отношении которых мы имеем представление, каков портрет потребителя в этих сегментах: каковы его ценности, покупательские мотивы, отношение к рекламным сообщениям. В то же время важно отметить, что многие эксперты в области маркетинга колеблются в отношении возможности практического применения сегментации на основе образа жизни. В своих возражениях на первое место они ставят проблемы измерения: образ жизни очень трудно измерить. Далее они указывают, что последовательное выделение сегментов на основе образа жизни в принципе приводит к полной фрагментации рынка («каждый имеет свой собственный образ жизни») и поэтому не дает желаемого результата сегментации рынка. Кроме того, потребители любого класса не проявляют желания следовать одному образу жизни. Иногда они обладают набором из различных образов жизни. Делается вывод о том, что характеристики образа жизни слишком ригидны для отражения реальности.

**Покупательское поведение.** Можно попытаться *сегментировать рынок, предположив, что определенное покупательское поведение связано с конкретным продуктом* через:

- интенсивность потребления;
- лояльность к торговой марке;
- этап процесса покупки.

**Интенсивность потребления.** В отношении каждого продукта можно выделить потребителей с различной частотой его использования: выше среднего (активные пользователи), среднее использование (средние пользователи), ниже среднего (неактивные пользователи), не пользующиеся (непользователи). Часто на долю активных пользователей приходится большая часть общего объема потребления в соответствии с правилом 20/80 (это правило означает, что 20% потребителей приобретают 80% проданных товаров). Таким образом, они представляют собой наиболее интересную с коммерческой точки зрения целевую группу. Не пользователи также могут представлять коммерческий интерес, если эта группа достаточно велика. Целью маркетинга в данном случае является превращение этих людей в пользователей продукта. Более того, мы можем постараться перевести неактивных пользователей в активных и т.д. Сегментация на основе интенсивности потребления эффективна, поскольку различные группы потребителей имеют разные выгоды от продукта и часто имеют разнообразную демографическую или социально-экономическую структуру. Комплекс маркетинга, направленный на определенные группы пользователей, должен быть адаптирован к каждой из этих групп. Однако, если социально-экономические и демографические структуры различных групп пользователей едва различимы, несмотря на то, что они ожидают одинаковые выгоды, сегментация на основе интенсивности потребления бессмысленна.

**Лояльность к торговой марке.** Некоторые потребители остаются приверженцами определенной торговой марки в течение длительного периода времени, в то время как другие часто меняют торговую марку. В поисках новых потребителей конкретной марки наилучшим способом является концентрация внимания на потребителях, часто меняющих торговые марки, и применение инструментов по продвижению продукта. Потребители, которые в настоящее время являются приверженцами других марок, могут представлять интерес в долгосрочной перспективе. Однако таких потребителей часто трудно переубедить и завоевать. В целях сегментации лояльность к торговой марке важна только в том случае, когда приверженцы и не приверженцы ищут различные комбинации качеств продукта, и когда в их демографической и социально-экономической структуре наблюдаются различия.

**Этап процесса покупки.** Потребители различаются по степени готовности приобрести новый продукт. В соответствии со скоростью принятия нового продукта мы выделяем следующие группы потребителей:

- новаторы;
- быстропринимающие;
- раннее большинство;
- позднее большинство;
- консерваторы.

В большинстве случаев каждый отдельный потребитель может быть отнесен к одной из выделенных групп. Поэтому в определенный момент жизненного цикла продукта конкретная категория (группа) принятия нового продукта может быть сегментом. Этот сегмент можно охарактеризовать социально-экономическими и демографическими переменными, которые и определяют соответствующий данной категории комплекс маркетинга.

#### **Чувствительность к инструментам комплекса маркетинга.**

Потребители конкретного продукта отличаются по реакции на изменения в комплексе маркетинга. Мы уже наблюдали это, рассматривая сегментацию на основе лояльности к торговой марке. **Для компании важно знать:**

- какие потребители наиболее чувствительны, к каким изменениям комплекса маркетинга: в цене, стимулировании продаж, рекламе;
- насколько велики эти группы потребителей;
- каковы социально-экономические характеристики этих групп;
- каковы ожидаемые изменения в товарообороте при условии изменения комплекса маркетинга для различных групп.

Основываясь на этой информации, компания должна концентрировать усилия для желательных изменений в товарообороте на благоприятном сегменте, положительно реагирующем на заданные изменения комплекса маркетинга.

**Множественная сегментация.** После обсуждения критериев сегментации мы убедились, что существует множество важных критериев и переменных сегментации. Например, можно сегментировать рынок на основе демографической переменной — возраста: 20-35 лет, 35-65 лет, 65 лет и старше; на основе переменной — доход: менее 3 000 долларов, 3 000 — 6 000 долларов, более 6 000 долларов. Это приведет к созданию  $3 \times 3 = 9$  сегментов рынка. Если добавить третью демографическую переменную, например, семейное положение: семейный, одинокий, совместное проживание — будет создано 27 сегментов. Такие комбинации множества критериев/переменных называются **множественной сегментацией**.

**Дополнительные переменные сегментации.** В процессе сегментации на основе покупательских мотивов, покупательского поведения и чувствительности к элементам комплекса маркетинга часто необходимо вводить дополнительные переменные:

- размер сегментов;
- выбор канала распределения;
- выбор темы рекламного сообщения;
- выбор носителя информации.

Например, если мы хотим сконцентрироваться на сегменте «активных потребителей пива», можно попытаться соотносить потребление пива с социальным классом и возрастом. В результате активным потребителем станет человек в возрасте 20-35 лет из низшего социального класса.

Поскольку данные по охвату рекламным средством позволяют учесть социально-экономические и демографические переменные, мы сможем найти наиболее подходящий для этого сегмента носитель информации. Собирая информацию об образе жизни активных любителей пива, мы сможем установить, какое рекламное сообщение или рекламная «umfeld» (термин немецкого происхождения, обозначающий атмосферу) наиболее подходит для них.

#### **Процесс сегментации рынка**

*Процесс сегментации рынка может быть разделен на три этапа:*

- нахождение и описание сегментов,
- выбор стратегии сегментации,

- определение требований, необходимых для сегмента.

### **2.1 Нахождение и описание сегментов**

В зависимости от рынка конкретного продукта компания должна исследовать, как этот рынок может быть сегментирован наилучшим образом.

**Теоретический (исследовательский) подход.** Теоретически мы должны начать со специфических критериев сегментации. Сегмент рынка состоит из людей с одинаковыми интересами в отношении удовлетворения своих потребностей. Для определения сегмента проводится обследование потребителей с помощью случайной выборки, выясняются желаемые свойства продукта. Следующий шаг: с помощью статистических методов мы пытаемся сформировать однородные группы по предпочтениям (кластеризация). Либо мы можем разделить группы по принципу покупательского поведения (лояльность к торговой марке, интенсивность потребления) и определить искомые выгоды в рамках этих групп. Таким образом, в итоге мы придем к определению, что в **действительности представляет собой сегмент рынка**: группа потребителей,, однородная относительно искомых выгод и/или относительно покупательского поведения.

Для работы с выделенными сегментами мы должны охарактеризовать группы дополнительными сегментационными переменными: демографическими и социально-экономическими. Этот теоретический подход можно в действительности использовать только в случае сегментации на основе покупательских мотивов (сегментация на основе искомых выгод), и на практике он используется редко. **Причины этого следующие:**

- исследование включает большое количество искомых выгод, различных по значимости, поэтому статистическая оценка в этом случае достаточно сложна, а иногда невозможна из-за низкой статистической значимости результатов;
- для того, чтобы прийти к статистически значимому результату, необходимо проведение обследования большой случайной выборки потребителей, что обычно ведет к большим затратам финансов и времени.

**Практический подход** (на основе опыта). В действительности, мы часто поступаем обратным путем. Сначала рынок делится на сегменты, а затем определяются искомые выгоды в различных сегментах.

**На основе интуиции, знаний и опыта выбираются** общий критерий сегментации или комбинация критериев. Таким образом, мы делим рынок на географические, демографические, социально-экономические или личностные сегменты. Например, издатель Cosmo выбирает комбинацию социально-экономических, демографических и психографических критериев, потому что, по его мнению (знанию, интуиции) эти критерии согласуются с различиями в искомых выгодах.

**После выбора этих критериев** переходят к специфическим переменным. Например, издатель журнала мод выберет возраст и семейное положение в качестве демографических критериев, добавит доход и социальный класс как социально-экономические критерии, и в качестве переменной образа жизни возьмет жизненный цикл семьи.

**В сформированном сегменте** на основе маркетингового исследования, либо используя опыт и интуицию можно изучить, какие искомые выгоды действительно ожидаются от конкретного продукта. Эта информация дополняется сведениями о предпочтениях к торговым маркам, привычках в потреблении и т.д. Вместе взятая, эта информация формирует основу для определения комплекса маркетинга.

**Альтернативный подход.** Иногда либо время не позволяет провести тщательный анализ рынка, либо компания не имеет опыта в этой области, либо нет достаточных средств. В этом случае сегментируют путем выведения продукта на недифференцированный рынок. В ходе выведения продукта изучаются покупатели, и выясняется, нет ли среди них особенной группы с более высоким уровнем потребления, чем в других группах. Затем эта группа выбирается в качестве целевого сегмента, и компания приспособливает к нему свой комплекс маркетинга.

### **2.2 Выбор стратегии сегментации**

После того, как рынок разделен на сегменты, **можно выбрать одну из следующих стратегий сегментации:**

- концентрация на одном сегменте,
- мультисегментная стратегия,
- полное покрытие рынка:
- недифференцированный маркетинг;
- дифференцированный маркетинг;
- ◆ индивидуальный маркетинг.

**Концентрация на одном сегменте** (концентрированный маркетинг). В этом случае компания решает направить свои усилия на один сегмент рынка. **Выход на рынок осуществляется:**

- с одним продуктом;
- с множеством продуктов (рыночная специализация).

Примером первого подхода может служить производитель велосипедов, специализирующийся на гоночных или детских велосипедах. Примером второго подхода может выступить производитель гоночных велосипедов, продающий также спортивную одежду и обувь для гонщиков.

В пользу данной стратегии обычно делают выбор более мелкие компании, поскольку инвестиции в этом случае относительно невелики. Риском подобной стратегии является ее зависимость от одного сегмента («все яйца в одной корзине»).

Вариантом концентрации на одном сегменте является стратегия рыночной ниши — концентрация на небольшом сегменте рынка, где интенсивность конкуренции невысокая или полностью отсутствуют конкуренты.

**Мультисегментная стратегия.** В этом случае компания ориентируется на множество сегментов и не зависит лишь от одного сегмента. *Мультисегментная стратегия реализуется «на базе»:*

- одного продукта для различных сегментов (продуктовая специализация);
- множества продуктов для различных сегментов.

При первой стратегии специализация происходит на уровне технических опций. К примеру, изготовитель велосипедных сидений, который наряду с сиденьями для гоночных велосипедов производит также сиденья для мотоциклов и тракторов.

Если предлагают множество продуктов на различных рынках, стремятся найти и получить эффект синергии комплекса продуктов. Но, это вовсе не обязательно. Например, нельзя говорить о синергии, если одна и та же компания продает сиденья для велосипедов, кресла для автомобилей и одежду для мотоциклистов.

**Полное покрытие рынка.** При данной стратегии ориентируются на рынок в целом. С целью занятия лидирующей позиции. *Различают два принципиальных варианта полного покрытия рынка:*

- недифференцированный маркетинг;
- дифференцированный маркетинг.

**Недифференцированный маркетинг** (агрегация рынка). В соответствии с этим подходом, компания выбирает весь рынок или совокупность больших сегментов рынка в качестве поля своей деятельности и использует только один комплекс маркетинга (для одного продукта), посредством которого старается завоевать как можно больше покупателей. Другими словами, компания выбирает массовый рынок.

Например: компания, производящая стиральный порошок, используя стратегию недифференцированного маркетинга, предлагает стандартный стиральный порошок для любой стирки. Эта стратегия может быть обоснована фактором стоимости. Для подразделения, производящего стандартный стиральный порошок, особенно важно иметь массовое производство и, как результат, экономию на затратах. Для продвижения продукта эта стратегия также предлагает экономию, т.к. расходы по продвижению не распыляются на разные продукты и сегменты.

В настоящее время эксперты-маркетологи высказывают сомнения в корректности этой стратегии. Эта стратегия не принимает во внимание тот факт, что потребители имеют различные предпочтения в отношении удовлетворения своих потребностей. И когда необходимо выбирать между «более подходящим продуктом и заплатить за это немного больше», либо «заплатить более низкую цену за менее подходящий (стандартный) продукт», многие потребители выбирают первый вариант.

**Дифференцированный маркетинг.** Данный подход предполагает выбор нескольких сегментов рынка и разработку комплекса маркетинга для каждого из них. В данном случае компания выпускает широкий спектр продукции. В случае со стиральным порошком, применение такой стратегии означает, что компания выпускает различные виды порошка: для замачивания, стирки шерсти, цветного белья и т.д. Выбрав несколько разных сегментов, компания должна обеспечить практически весь рынок наиболее подходящей продукцией. Очевидно, что в таком случае товарооборот значительно больше, чем в случае недифференцированного маркетинга. Стратегия дифференциации, тем не менее, означает относительно более высокую себестоимость продукции и более сложную организацию производства и управления. В основном это объясняется тем, что затраты на производство, разработку продукта, рекламу, продажу распределяются между многими продуктами. Поэтому такая стратегия применяется, как правило, крупными компаниями.

**Индивидуальный маркетинг.** Торговля через Интернет помогает реализовать то, о чем всегда мечтали специалисты по маркетингу: удовлетворять специфические потребности каждого отдельного клиента. При индивидуальном маркетинге для множества потребителей через посредничество Интернета реализуется персонализированный подход. Мы называем это *индивидуальным обслуживанием*. *Формы его следующие:*

- выбор продукции из заданного ассортимента (покупки с помощью компьютера, заказ продуктов по опубликованному каталогу);
- изготовление продукции на заказ, когда цены устанавливаются исходя из «готовности платить»;
- рекламирование «точно в срок», когда потребитель ждет дополнительную информацию для выбора нужного ему продукта.

Перечисленные стратегии сегментации тесно связаны с понятиями диверсификации и развития рынка. Они разворачиваются в плоскости стратегии компании (управление компанией) и маркетинговой стратегии (управление маркетингом).

#### **Факторы, определяющие выбор стратегии сегментации.**

При выборе необходимо принимать во внимание следующие факторы:

- финансовые возможности, техническое оснащение и know-how компании. Когда перечисленные выше ресурсы ограничены, более предпочтительной является стратегия концентрированного маркетинга;
- однородность продукта (возможна ли дифференциация продукта) и однородность рынка (имеются ли потребители с различными предпочтениями). В случае если потребители выбирают однородные продукты, наиболее приемлема стратегия недифференцированного маркетинга;
- стадии жизненного цикла продукта. Выпуская на рынок новый продукт, обычно предлагают одну или несколько его разновидностей. Наиболее важным на этом эта не является создание начального спроса. Поэтому внимание концентрируют, как правило, на наибольшем сегменте, и стратегия, применяемая в данном случае, является стратегией недифференцированного маркетинга. На последующих стадиях жизненного цикла продукта предпочтительной будет являться стратегия дифференцированного маркетинга;
- стратегия конкурента. Если основными покупателями используется стратегия дифференцированного маркетинга, то в этом случае очень сложно конкурировать средствами недифференцированного маркетинга. Более того, создать себе очень устойчивую рыночную позицию можно только особыми средствами дифференциации.

#### **Требования которым должны соответствовать сегменты**

**Сегменты рынка**, выделяемые в процессе сегментации, должны отвечать определенным требованиям, чтобы заинтересовать компанию. **Критериями оценки сегментов являются:**

- размер,
- возможность измерения,
- различия и сходства,
- доступность.

**Размер.** Сегмент должен иметь определенный размер для того, чтобы быть прибыльным. В конечном счете, как затраты на маркетинг (развитие продукта, распределение, продвижение), так и постоянные производственные затраты должны быть полностью покрыты. Сколько средств будет достаточно — зависит от размеров компании. Большие компании нуждаются в значительно больших сегментах рынка, чем сравнительно небольшие компании. Часто единственным шансом выжить для небольшой компании является концентрация деятельности на сегменте, который не интересен для крупных конкурентов. Также и при индивидуальном маркетинге, чтобы иметь хорошие финансовые результаты, должно быть достаточно велико потенциальное количество заказов и потребителей продукта, учитывающего специфические потребности клиента, желающих его купить.

**Заблуждение большинства.** Заблуждение большинства состоит в том, что освоение наибольшего и наиболее доступного сегмента рынка всегда наилучший выбор. В итоге многие конкуренты выбирают один и тот же сегмент. И в этом случае сегмент с большим количеством конкурентов может принести меньше прибыли и/или обеспечить меньший объем товарооборота, чем небольшой сегмент без конкурентов.

Возможность измерения. С точки зрения маркетинга важно, чтобы существовала возможность измерения потенциального объема продаж в выбираемом сегменте рынка. Для этого необходимо иметь представление о стратегии маркетинга, которую компания собирается применить (цены, реклама и т.д.), для того, чтобы более точно определить потенциальную долю рынка. Часто это возможно. Однако проблемы с измерением могут возникнуть, например, в случае с продуктами, на которые существует психологический запрет (алкоголь, сигареты и т.п.).

**Различия И сходства.** Сегменты рынка должны содержать достаточные различия для того, чтобы оправдать вариации в комплексе маркетинга. Без видимых различий фактически не существует сегментов рынка. С другой стороны, реакция на определенный комплекс маркетинга должна быть как можно более одинаковой в пределах сегмента, если это действительно сегмент. Если эти требования не выполняются, сегмент должен быть пересмотрен.

**Доступность.** Для того чтобы сегмент был прибыльным для компании, он должен быть доступным. Очень часто это связано с хорошими каналами распределения и возможностями продвижения либо, как минимум, с наличием возможностей их развития. Например, в доступных каналах распределения возможны затруднения в обслуживании престарелых людей — очень важной группы рынка.

Говоря о доступности в области продвижения продуктов, особенно важно подобрать подходящее средство для рекламы: может ли наш сегмент быть охвачен конкретным информационным средством при доступной стоимости?

Сегменты, сформированные на основе ситуационных критериев, особенно трудно достигаемы с точки зрения рекламы, так как они формируются без учета социально-экономической и демографической

однородности. Поэтому очень трудно связать такой сегмент только с охватом определенным средством рекламы. Подобно размеру (см. выше), доступность также весьма относительное понятие. Что доступно для одной (крупной) компании, недоступно для других (небольших), и наоборот.

Таким образом, обобщая сказанное, *выбор сегментов рынка, в первую очередь, предполагает сбор информации относительно:*

- количества покупателей в сегментах;
- уровня потребления в сегментах;
- ожидаемого роста сегментов;
- использования средств информации в сегментах;
- возможностей распределения в сегментах;
- ценовых возможностей в сегментах;
- реальной доли рынка в сегментах.

#### **Лекция 4 (2 часа)**

##### **Вопросы лекции:**

1. Позиционирование товара на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере.
2. Услуги

### **1. Позиционирование товара на предприятиях сервисного обслуживания в транспортной сфере**

Позиционирование - маркетинговое определение места (той самой позиции) продукта, товара и бренда в сознании текущего и целевого потребителя за счет выделения запоминающегося и подходящего под интересы целевой аудитории преимущества. Тем самым, разработка правильного позиционирования – это деятельность направленная на особое представление товара потребителю...

Впервые термин «позиционирование» использовал Джек Траут в своей статье журнала «Промышленный маркетинг» в 1969 году. А в 1981 увидела свет его книга в соавторстве с Элом Райсом «Позиционирование – битва за умы», которая является мировым бестселлером и рассматривает позиционирование как целостную систему в деятельности компании.

Причиной возникновения теории позиционирования можно назвать желание найти способ выделить товар среди аналогичных товаров при помощи маркетинговых коммуникаций. Теория позиционирования гласит, что потребитель не может запомнить характеристики всех товаров на рынке по причине их многочисленности, поэтому он запоминает методом ассоциаций, наделяя каждый товар определенными атрибутами, которые важны ему при покупке товара. Влияя на эти ассоциации в сознании потребителя, мы можем занять более выгодную позицию по сравнению с конкурирующими марками.

Позиционирование – это процесс формирования определенного образа товара или бренда в сознании целевой аудитории, который будет выгодно отличаться от позиций конкурентов. Его цель — сформировать ясную и запоминающуюся позицию в сознании потребителя, для этого используются как реальные, так и воображаемые характеристики.

Позиция торговой марки — это набор ассоциаций, которые потребитель связывает с торговой маркой. Они могут охватывать физические характеристики товаров, стиль жизни, ситуации использования, имидж торговой марки и т.д. Позиция торговой марки в сознании потребителя — это относительная концепция, которая основывается на сравнительной оценке потребителем данной торговой марки с конкурирующими торговыми марками. Она развивается годами посредством рекламы, слухов и опыта использования.

Важно отметить, что позиционирование товара ориентируется не на весь рынок, а на целевой сегмент покупателей, на которых рассчитана продукция компании. Главная задача состоит в том, чтобы стратегии сегментации и позиционирования подходили друг другу: торговая марка должна быть позиционирована для максимально эффективного привлечения желательного целевого сегмента.

Говоря о стратегии позиционирования, стоит отметить, насколько сложно встретить определение этого понятия. Поэтому мы дадим свое. Стратегия позиционирования – это комплекс мер, направленных на повышение узнаваемости, подчеркивание конкурентных преимуществ и связывание положительных эмоций потребителей с товаром или компанией. Поэтому, при выборе стратегии позиционирования, в первую очередь, важно определиться, что вы собираетесь позиционировать: бренд или товары и какой вид позиционирования будете использовать.

#### **Позиционирование бренда**

С финансовой стороны, конечно, выгоднее позиционировать бренд. Если вам удастся создать сильную и запоминающуюся позицию бренда, то потребитель автоматически будет проецировать эту модель на все ваши товары. Если вы хотите позиционировать ваши товары, то, во-первых, вам потребуется большой маркетинговый бюджет, а, во-вторых, для успешного позиционирования товаров все равно важно иметь сильную позицию бренда. В противном случае, с большой долей вероятности, вы не сможете заинтересовать ваших потенциальных покупателей.

Для того, чтобы бренд занял устойчивое место в сознании потребителя его позиционирование должно отвечать на следующие виды вопросов:

Для кого предназначен бренд? (ролевая модель)

Чем более четко и наглядно компания сформулирует ответ на этот вопрос, тем больше каждый конкретный человек сможет ассоциировать себя с компанией. Рольевая модель развивает самооценку потребителя, предоставляя ему решение в виде четкого шаблона имиджа, который он получит, если купит продукцию под конкретным брендом. В качестве примера вспоминается позиционирование компании «Apple» «Думай Иначе», которое реализовалось в рекламе 1997 г. и со временем превратило ее в одну из крупнейших мировых компаний.

Для каких ситуаций он предназначен? (ситуативная модель)

У каждого из нас есть определенные жизненные потребности, которые мы можем реализовать по-разному. Ситуативная модель должна связывать потребление продуктов вашей компании с определенными ситуациями. Например, «Coca-Cola» или многие пивоваренные компании связывают употребление своей продукции с встречами друзьями, весельем и т.д.

Для какой социальной группы? (социокультурный фактор)

Использование культурного фактора позволяет покупателю отнести себя к определенной культуре или социальной группе. Например, финансовая элита, успешный и стильный мужчина, заботливая мама и т.д. Социокультурный фактор определяет стилистику оформления за счет использования элементов, форм, эмоций и эпитетов, присущих определенной культуре или субкультуре.

Комбинация этих трех составляющих помогает сформировать устойчивую позицию вашей компании в сознании потребителя. Чем более уникальным и адресным будет ваше предложение, тем лучше потенциальный покупатель его запомнит и обратит внимание на продукцию вашей компании.

Позиционирование товаров

Мы уже определились, что позиционирование бренда важнее, чем позиционирование товаров. Однако часто возникают ситуации, когда нужно позиционировать именно продукцию вашей компании. Например, у вас вышел новый уникальный продукт или ожидаются выгодные предложения на определенные группы товаров. Тогда, в первую очередь, необходимо подчеркнуть их преимущества и выделить среди конкурирующих товаров. Возникает вопрос: все ли виды товаров необходимо позиционировать?

Понятно, что позиционирование позиционированию рознь. Например, позиционирование модели премиальных часов будет отличаться от позиционирования средства по мытью посуды. Поэтому, все виды товаров можно разделить на две большие группы: утилитарные и брендируемые. Попадание товара в одну из этих групп зависит от сложности выбора, возможных рисков и значимости выбора для потребителя.

Брендируемые товары, как правило, ориентированы на долгосрочное пользование, стоят недешево, и клиент при покупке несет определенные риски. К ним можно отнести риск низкого качества товара, риск негативной оценки окружающими, завышенной цены и т.д. Поэтому такие товары клиент будет выбирать внимательно, взвешивая все «за» и «против». Найдя удовлетворяющее его решение, покупатель фиксирует его в своей картине мира. Таким образом, при позиционировании брендируемых товаров необходимо делать упор на качество, удобство, гарантии, конкурентные преимущества, сравнительную экономию и социокультурные факторы.

При покупке утилитарных товаров риски невелики, поэтому и сложного выбора нет. Потребитель будет выбирать тот продукт, который покажется ему «лучшим» в конкретной ситуации. И чем меньше существенная разница между продуктами, тем более незначительными критериями будет руководствоваться в выборе потребитель. Поэтому позиционирование в этом случае также важно, хоть и в меньшей степени.

Например, при выборе в супермаркете молока или хозтоваров у покупателя будет всего несколько минут на выбор, и он выберет ту марку, которая вызовет у него наибольшее доверие. Важную роль при выборе сыграет не только известность торговой марки и цена товара, но и такие составляющие бренда, как упаковка, название, слоган и т.д. В этом случае, на наш взгляд, логичней построить позиционирование, убеждая клиентов в позитивном эффекте от использования товара.

Методы позиционирования

Важно понимать, в чем состоит главное отличие в позиционировании бренда и товаров. При позиционировании бренда делается упор на ценности компании, т.е. клиенту показывают «зачем ему это нужно». При позиционировании товаров важно показать сравнительные преимущества по сравнению с другими товарами. Существует несколько методов этого вида позиционирования, которые в той или иной степени используют многие мировые компании:

Цена – качество

При этом виде позиционирования важно показать либо самое выгодное предложение, либо подчеркнуть качество, чтобы покупатель был готов заплатить больше. Примеров можно привести много, например, известная реклама стирального порошка «Dasia» со слоганом: «Если нет разницы, зачем платить больше».

Отличительные характеристики

При использовании этого метода важно наглядно показать сильные стороны товара и объяснить, почему именно он лучше всего подойдет клиенту в данной ситуации. В соответствии со способами



восприятия можно выделить несколько аспектов, которые способны подчеркнуть отличия товара и убедить клиентов принять решение в вашу пользу:

Рациональный аспект восприятия – важно показать, что товар соответствует «канонам качества» с помощью рациональных аргументов,

Сенсорный аспект восприятия – товар должен быть схожим или выгодно выделяться внутри товарной категории (упаковка, цвет, вкус, запах и т.д.),

Эмоционально-чувственный аспект восприятия — отвечает за связь с прошлым опытом и эмоциональные реакции (символы, вызывающие позитивные эмоции и напоминающие о приятных моментах),

Психологический аспект восприятия — связан с преодолением потребительских страхов (Для этого используйте свидетельства других «потребителей», символы защиты, гарантии и т.д.)

В качестве примера можно вспомнить рекламу “Duracell”, где милый зайчик показывал, что «Батарейки Duracell работают до 10 раз дольше».

Кроме того, можно показывать отличительные характеристики не против аналогичных товаров, а против товарной категории в целом. Этот метод используется, если у вас есть инновация и уникальные для рынка свойства товара. В этом случае, можно гораздо более отчетливо продемонстрировать ваши преимущества, как, например, сделала фирма “Apple” при появлении Ipod: «1000 песен в твоём кармане». Это решение было уникально для рынка, т.к. Ipod был более компактным и вмещал больше песен, что позволило выделиться от сегмента CD-плееров и других конкурентов.

#### Решение проблемы

Этот метод позиционирования является одним из самых эффективных, так как стремление решить проблему является самым сильным мотивом к совершению покупки. Задача маркетологов — наглядно представить проблему, вызвать у клиента желание ее решить и показать, почему ваш продукт является лучшим решением. Этот метод подразумевает привлечение экспертов, отзывов клиентов и статистических данных, подтверждающих, что ваш продукт действительно помогает в решении проблемы. Вы можете встретить этот способ в рекламе лекарственных средств, зубных паст, бритв и т.д.

#### Противопоставление конкурентам

При этом методе позиционирования компания использует противопоставление своему прямому конкуренту, разумеется, в более выгодном свете. При этом часто такие виды рекламы наполнены юмором и высмеивают конкурента компании, у которого она планирует отнять долю рынка. Такие приемы идут «на грани риска», т.к. можно попасть под судебное разбирательство за недобросовестную конкуренцию. В качестве примеров можно привести одну из старых реклам “Porsche” или новую рекламную кампанию фирмы “Arko” со слоганом «Лучше для мужчины – есть», противопоставляемую рекламной кампании “Gilette”.

#### Ассоциативный метод

У каждого из нас существуют ассоциации, кем бы он себя хотел видеть. При этом методе позиционирования компания ассоциирует свою продукцию с успешной личностью, местом, ситуацией или эмоциями. Ассоциативный метод позиционирования базируется на желании потребителей выделиться, показать обществу свою принадлежность к определенному классу людей, соответствовать определенным образам и идеалам. Этот подход успешно использует фирма Nike, приглашая в свою рекламу выдающихся спортсменов, вызывая у покупателей желание быть похожим на них.

Ассоциацию от потребления продукции с эмоциями также использует, например, шоколадные фирмы (Alpen Gold, Milka). Для более эффективного позиционирования полезно использовать специальные символы и образы, которые будут востребованы у этой целевой аудитории. Например, торговая марка “Marlboro” использовала в своей рекламе образ ковбоя, символизировавшего уверенного и независимого мужчину, с которым ассоциировали себя потребители продукции.

#### По типу целевой аудитории

Центром стратегии позиционирования по типу потребителя является уникальная, обособленная от других, ярко выраженная группа потребителей. Такая группа потребителей имеет особые предпочтения и требования к качеству товара, очень часто имеет совершенно непохожую модель поведения в покупке и использовании товара. Чем конкретнее вы определите вашу целевую аудиторию, тем точнее вы сможете сформулировать предложение для них. Например, несколько лет назад Сбербанк активно рекламировал специальную карту для молодежи и т.д.

#### По типу использования продукта

Часто для позиционирования продукта достаточно показать процесс его использования счастливым клиентом в «нужной» ситуации. Например, рекламируя автомобиль, покажите, насколько счастлив водитель авто, насколько ему удобно, какими взглядами смотрят на него, проходящие мимо женщины. Успех вам будет обеспечен.

#### Процесс позиционирования

Однако, стратегия позиционирования не ограничивается только выбором вида позиционирования. Это продолжительный процесс, который состоит из нескольких этапов:

Сегментация рынка. На этом этапе необходимо разделить потребителей на сегменты, выделив тех, на которых вы будете рассчитывать свою стратегию позиционирования;

Анализ рынка и выделение конкурентных преимуществ. Необходимо изучить потребности вашей целевой аудитории и предложения конкурентов. После этого вы будете понимать, как ваши клиенты принимают решение о покупке, какие свойства товара для них наиболее важны, что станет основой выделения конкурентных преимуществ вашей продукции;

Разработка стратегии позиционирования. Выделив ваши конкурентные преимущества, вам необходимо определиться, какой тип позиционирования и каналы коммуникации с клиентом вы будете использовать;

Тестирование стратегии позиционирования. Для экономии маркетингового бюджета нужно провести тестирование вашей стратегии на небольшой группе потребителей, отдельных регионах и т.д. В случае положительных результатов расширьте ее на всех ваших клиентов;

Внедрение разработанной стратегии позиционирования. Образ компании и товаров должен быть понятен вашему целевому потребителю. Вы должны говорить с ним на его языке, описывая его потребность и предлагая свое решение. Стратегия позиционирования должна оставаться единой и реализовываться в рекламе, оформлении, обслуживании и т.д.;

Анализ полученных результатов и развитие. В конце необходимо собирать обратную связь от ваших клиентов и оценивать динамику продаж. Думайте, как можно улучшить стратегию позиционирования для вашего целевого сегмента, или разрабатывайте позиционирование для других целевых групп.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что позиционирования является одним из ключевых факторов, способных придать дополнительные характеристики вашей компании или продукции. С его помощью покупатель будет ассоциировать удовлетворение своих потребностей с вашим брендом, что отразится на росте лояльности клиента и размерах его покупок.

Практически каждый бренд имеет собственную стратегию позиционирования, которая реализуется в рекламе, фирменном стиле и т.д. Поэтому, если вы ориентируетесь не просто на продажу вашей продукции, а на построении длительных взаимовыгодных отношений с клиентом, то без позиционирования вам не обойтись.

## 2. Услуги

**Услугой** для целей налогообложения признаётся деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности. **Услуга** характеризуется неосвязаемостью, несохраняемостью, непостоянством качества и неотделимостью от источника.

В конце 20-го – начале 21-го веков существенно **изменяется место и значение услуг** в экономике развитых стран. Данный процесс нашёл свое отражение в теории постиндустриального общества, основоположником которой, по мнению учёного сообщества, считается Д. Белл. **Согласно этой теории выделяют 3 вида общества:**

- 1) постиндустриальное,
- 2) индустриальное,
- 3) доиндустриальное.

В основу данного разделения заложена **трехсекторная модель структуры общественного производства К. Кларка**, в соответствии с которой **первичный сектор** экономики составляют добывающие отрасли и сельское хозяйство, **вторичный – обрабатывающая промышленность**, а **третичный – услуги**.

**Доминирующее положение сектора услуг** в экономике страны считается главным **признаком постиндустриального общества**.

Несмотря на то, что услуги в современном обществе и экономике играют значительную роль, в экономической науке и литературе **нет единого общепринятого определения данного термина**.

В современной отечественной экономике существует **два основных подхода к толкованию сущности услуг**, сложившиеся на основе учений К. Маркса. **Первый подход** рассматривает услугу **как деятельность, специфическую форму труда**, а **второй** соотносит данное понятие **с результатом труда, полезным эффектом деятельности**. Отсюда вытекают следующие различные трактовки термина услуга.

**Услуга** – отдельный законченный результат или продукт деятельности в сфере сервиса, предоставленным производителем потребителю, в соответствии со спросом, установленными требованиями к его свойствам.

**Услуга** – это деятельность, направленная на удовлетворение потребности путем предоставления (производства) соответствующих этой потребности благ материального и нематериального характера.

**Услуги** – это отношения между людьми, невещественный полезный эффект непосредственных взаимодействий экономических субъектов, т. е. результат материальной деятельности независимо от приобретения этим результатом (эффектом) материально-вещественной формы.

**Услуга** – это экономическое благо в форме деятельности, это действие (или последовательность действий), цель которого – повышение потребительской полезности объекта услуги, а задача – воздействие на этот объект услуги.

**Подобная двойственность** подходов к определению термина «услуга» одним автором свойственна многим отечественным ученым. Опираясь на основополагающее для них учение К. Маркса, они продолжают одновременно рассматривать данное понятие и с позиции деятельности, и с позиции результата труда. По нашему мнению это является не актуальным подходом, т. к. создает проблемы для формирования единого понятия «услуга». Помимо этого не следует рассматривать услугу либо как деятельность, либо как результат. Необходимо синтезировать данные подходы и рассматривать их в совокупности, что, по нашему мнению, и позволит прийти к формированию единого толкования рассматриваемого термина.

**В зарубежной практике** так же *отсутствует единое мнение* о трактовке понятия услуги. По мнению *Х. Ворачека не выработано единого понятия услуг*, способного охватить все многообразие данного явления. В литературе встречается довольно широкий диапазон мнений по этому вопросу.

Так, по мнению *Ф. Котлера услуга* – это любое мероприятие, деятельность или выгода, которые одна из сторон может предложить другой стороне и которые в основном неосвязаемы и не приводят к овладению чем-либо. Ф. Котлер дает очень широкое определение, включающее в себя связь услуги и с действием, и с результатом (выгода – это все же некий результат, а не процесс). Отметим, что ученый допускает возможность освязаемости услуг, что совпадает с точкой зрения автора диссертации. Единственный минус данного определения, что оно слишком не конкретно и трудно воспринимается. Однако, по нашему мнению, именно данное определение заслуживает особого внимания, потому что его суть идет в правильном направлении с позиции попытки дать максимально охватывающую трактовку понятия «услуга».

Согласно *Г. Ассэлю услуги* – это неосвязаемые блага, которые приобретаются потребителем, но не связаны с собственностью. Разбирая данное определение становится очевидным, что Г. Ассель связывает услугу именно с неким конечным результатом (благом), а из действий фигурирует лишь ее приобретение, которое в принципе именно к самой услуге относится мало, потому что связано, скорее, с потребителем.

*К. Гренроос* определяет **услугу** как процесс, включающий серию (или несколько) неосвязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, схемами предприятия-поставщика услуг. Но, **услуга это все же не процесс**, хотя он и подразумевает некую серию действий. К примеру, хранение денег в банке – это услуга. Она, конечно же, подразумевает под собой определенные действия, связанные с осуществлением данной услуги (открытие счета, его ведение, пополнение и снятие наличных и т. п.), но все же суть услуги так и остается именно хранением как таковое, а не весь процесс в совокупности. Поэтому мы считаем, что данное понятие должно быть более конкретным и не таким расплывчатым.

Также следует отметить, что большинство ученых в *качестве основной отличительной черты услуги выделяют* ее **неосвязаемость**. Но, есть услуги, которые мы, так или иначе, можем ощутить и измерить (например, транспортировка, косметические и парикмахерские услуги и др.).

Из всего вышесказанного становится очевидным правомерность высказывания *Х. Ворачека* в отношении понятия услуги.

Помимо различных подходов к толкованию услуги, связанных с учением К. Маркса, неудачи с формированием единого понятия данного термина связаны еще и с тем, что широта и разнообразие индустрии услуг затрудняет возможности определения у различных ее секторов общих закономерностей, характерных для данной сферы. По мнению *Н. В. Мироновой существуют определенные причины, затрудняющие выработку единого подхода к дефиниции термина «услуга»:*

- к услугам относятся все экономические блага, которые нельзя отнести к сельскому хозяйству или промышленному производству;
- к услугам относятся многочисленные и разнообразные действия, направленные на различные объекты;
- эти многочисленные и разнообразные действия относятся существующей официальной статистикой к одному классу экономических благ;
- услуга – гибкий объект, границы которого легко меняются.

**Остаточный принцип формирования сектора услуг**, в который включаются все виды деятельности, не относящиеся к сельскому хозяйству и промышленности, в значительной степени повлиял на то, что термин «услуга» является довольно расплывчатым и в экономическом смысле бесформенным.

Однако, вполне можно дать конкретное определение понятию «услуга», даже с учетом того, что данный сектор экономики продолжает бурно развиваться и часто появляются новые виды услуг и исчезают старые. Для этого надо попытаться учесть всевозможные варианты изменений в этой области путем обобщения всевозможных вариаций и изменений.

Таким образом, *услуга, – это определенное действие субъекта, целью которого является достижение конкретного результата, необходимого заказчику, посредством воздействия на объект услуги.*

В наше время на рынке предлагается широкий спектр услуг. **Директива Европейского Союза разделяет их на три категории:**

- 1) услуги, предоставляемые конечным потребителям;
- 2) услуги, предоставляемые бизнесу;
- 3) услуги, предоставляемые одновременно конечным потребителям и бизнесу. Обзор обширного зарубежного и отечественного теоретического материала позволяет нам выделить следующие классификационные признаки услуг (табл. 15).

Таблица 15 Классификация услуг

Классификационный признак	Вид услуг
По функциональности	- производственные, - потребительские, социальные, - распределительные.
По месту в процессах	- конечные, - промежуточные.
По легитимности	- законные, - теневые.
По степени материальности	- материальные, - нематериальные.
По критерию опосредованности то-варно-денежными отношениями	- коммерческие, - некоммерческие.
По характеру потребления	- массовые, коллективные, - индивидуальные.
По роли	- основные, - вспомогательные.
По степени участия в международ-ном обмене	- услуги, которые могут быть объектом внешней торговли, - услуги, которые не могут быть предметом экс-порта, - услуги, которые могут производиться как для внутренних нужд, так и на экспорт.
По степени комплексности	- факторные, - не факторные.
По способу доставки	- услуги, связанные с инвестициями, - услуги, связанные с торговлей, - услуги, связанные одновременно с инвестициями и торговлей.
По видам деятельности	- услуги в строительстве, - услуги в машиностроении, - услуги в текстильной промышленности и др.

Представленная в таблице классификация услуг отчетливо демонстрирует неоднородность данной сферы.

Если в **доиндустриальном обществе** преобладали **домашние или личные услуги**, то в индустриальном акцент сместился в сторону услуг, игравших вспомогательную роль по отношению к производству, а также финансовых услуг. В **постиндустриальном обществе**, сохраняющем все ранее существовавшие виды услуг, появляются качественно новые их типы, быстро начинающие доминировать в структуре профессиональной деятельности. В нынешних условиях как никогда ранее справедливы слова Д. Белла, который, говоря о третичном секторе, отмечал: «слово “услуга” не должно вызывать в заблуждение образов быстро приготовленной еды и низкооплачиваемых работников; **основными являются финансовые, профессиональные и конструкторские услуги, здравоохранение, образование и социальная сфера, и лишь на последнем месте этой шкалы стоят бытовые услуги**».

Согласно официальной статистике действующие классификации, в том числе Международная стандартная отраслевая классификация всех видов экономической деятельности (МСОК / ISIC), статистическая классификация видов экономической деятельности европейского союза (КДЕС / NACE) разделяет **все услуги на 160 позиций по 12 укрупненным блокам:**

- деловые услуги;
- услуги связи;
- строительные и инжиниринговые услуги;
- дистрибьюторские услуги;
- общеобразовательные услуги;
- услуги по защите окружающей среды;
- финансовые услуги, включая страхование;
- услуги по охране здоровья и социальные услуги;

- – туризм и путешествия;
- – услуги в области организации досуга;
- – транспортные услуги;
- – прочие услуги.

В современной экономике России (да и многих других стран) продолжают выделяться и развиваться многие виды специализированных отраслей сферы услуг. Особое развитие получили посреднические услуги. Эти услуги обеспечивают процесс производства, обращения и эффективного потребления материальных и нематериальных благ. При этом не в одной из рассмотренных классификаций данное понятие не фигурировало.

**Посреднические услуги** – это особый вид услуг, специфика которого заключается в том, что исполнитель не воздействует на объект услуги напрямую, а лишь выступает в роли буферного звена между заказчиком и производителем услуги, способствующего доведению конечного результата услуги до заказчика.

Организации, предоставляющие посреднические услуги в современном мире, интегрированы практически во все звенья производства и потребления, способствуя повышению скорости и стабильности обращения общественного капитала. Расширение сферы посреднических услуг способствует вовлечению в трудовую деятельность рабочую силу, которая по каким-либо обстоятельствам не участвует в производстве материальных благ. Данное обстоятельство имеет особое значение в борьбе с безработицей.

Если обратиться к статистике, то можно отметить тот факт, что в 2012 году в России функционировало около 20 тысяч посреднических организаций с численностью более 600 тысяч человек. Что же касается зарубежной практики, то в США примерно 30 млн. работников занято предоставлением услуг потребителям (сюда входят розничная торговля, общественное питание и гостиничный бизнес, а также услуги, предоставляемые авторемонтными мастерскими, химчистками, косметическими салонами).

Отметим, что именно посреднические услуги на сегодняшний день остаются мало изученными, несмотря на то, что их вес в мировой экономике в сфере услуг значим. Данная ситуация складывается еще и по причине неполноты изученности тематики услуг в целом. Поэтому, по нашему мнению, данная проблематика заслуживает более тщательного рассмотрения и изучения со стороны научного сообщества.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Процесс управления маркетингом на предприятиях сервиса.
2. Концепции управления маркетингом.
3. Процесс управления маркетингом.
4. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации на предприятиях сервиса.

*Примерные темы сообщений*

1. Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия 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.

18. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование товара на предприятиях сервиса.

19. Услуги.

20. Стратегия разработки новых товаров на предприятиях сервиса.

*Типовые тестовые задания*

1. Существенной характеристикой организационной модели обслуживания потребителей является:

- a) Тип организации обслуживания.
- b) Стратегия.
- c) Главная организационная задача.
- d) Тип организации обслуживания, стратегия, главная организационная задача.
- e) Тип организации обслуживания, стратегия.

2. Какие есть типы организации обслуживания потребителей:

- a) Традиционный и рыночный.
- b) Традиционный и переходной.
- c) Рыночный и переходной.
- d) Рыночный и смешанный.
- e) Традиционный, переходной, рыночный.

3. Планы, ориентируемые на действие с более короткими временными горизонтами, чем в стратегии:

- a) Тактика.
- b) Практика.
- c) График.
- d) Схема.
- e) Модель.

4. Одна из особенностей планирования в сфере услуг, отличающей его от планирования в производстве:

- a) Маленькое количество фирм с небольшим штатом.
- b) Большое количество фирм с небольшим штатом.
- c) Большое количество фирм с маленьким штатом.
- d) Большое количество фирм со средним штатом.
- e) Маленькое количество фирм со средним штатом.

5. Обслуживание потребителей, предлагающее его высокое качество, – это тип организации:

- a) Рыночный.
- b) Операционный.
- c) Переходной.
- d) Традиционный.
- e) Императивный.

6. Это форма обслуживания, предполагает создание на территории промышленных предприятий комплексных подразделений или специализированных подразделений сферы услуг с функциями приема и выдачи заказов на услуги, выполнение срочных работ в присутствии заказчика:

- a) Самообслуживание
- b) Абонементное обслуживание
- c) Обслуживание по месту работы
- d) Культура сервиса
- e) Но верного ответа

7. Какой характер производства оказывает большое влияние на организацию работы предприятия, ухудшает технико-экономические показатели его деятельности, ведет к простоему оборудования, что снижает рентабельность работы предприятия:

- a) Производственный
- b) Сезонный
- c) Кадровый
- d) Политический
- e) Нет верного ответа

8. Управление – это:

- a) Процесс подготовки решения на перспективу о том, что необходимо сделать, кто за это отвечает, в какие сроки нужно осуществить задуманное.
- b) Процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения своей цели.
- c) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
- d) Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих целей и целей организации.
- e) Процесс подготовки решения на перспективу о том, что необходимо сделать, кто за это отвечает, в какие сроки нужно осуществить задуманное, процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения своей цели.

9. Какой из нижеперечисленных принципов не относится к основополагающим принципам планирования?

- a) Полнота планирования.
- b) Точность планирования.
- c) Воспитательный эффект планирования.
- d) Детализация планирования.
- e) Непрерывность планирования.

10. Виды маркетинговых стратегий:

- a) стратегия, разработанная на основе прежних достижений предприятий по неконкурентоспособным сегодня товарам
- b) стратегия продвижения товаров на новые рынки
- c) диверсификации производства

11. Этапы оценки маркетинговой стратегии:

- a) анализ платежеспособности предприятия
- b) сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на конкретном рынке
- c) формирование комплекса маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии

12. Чтобы проанализировать себестоимость продукции животноводства в целом, следует:

- a) сопоставить затраты отчетного года с затратами базисного года;
- b) сопоставить фактические затраты по животноводству с планом;
- c) сопоставить валовое производство продукции животноводства по отчету в оценке по базисной, плановой и отчетной себестоимости;
- d) сопоставить валовое производство продукции животноводства базисного года в оценке по базисной, плановой и отчетной себестоимости.

13. Показателями для оценки удовлетворительности структуры баланса предприятия являются:

- a) коэффициент скорости оборота оборотных фондов
- b) коэффициент обеспеченности собственными средствами
- c) коэффициент текущей ликвидности

*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 планирования и мониторинга деятельности сервисной компании с учетом концепции управления маркетингом предприятия 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

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
(базовый конспект лекций - Часть 2)

Печатается в авторской редакции

Тираж - 500 экз.