

Т. Н. Кошелева  
С. В. Митрофанов

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ  
СЕРВИСНЫХ УСЛУГ НА ТРАНСПОРТЕ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

*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  
2023

**ББК 65.37**  
**УДК 338; 656.7**

Кошелева Т. Н., Митрофанов С. В. Организация и планирование процесса оказания сервисных услуг на транспорте. (Учебно – методическое пособие: учебно-методическое пособие. 2-е переиздание/ Университет ГА. - СПб.: Издательство "НИЦ АРТ", 2023. – 159 с.

Подготовлены в соответствии с программой дисциплины «Организация и планирование процесса оказания сервисных услуг 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 организации и планирования процесса оказания сервисных услуг на транспорте. Предназначены для студентов факультета экономики, управления и права по направлению обучения «Сервис», профиль «Сервис в сфере транспорта».

**ISBN 978-5-00231-023-4**

Рецензенты:

О. В. Бургонов – д.э.н., профессор

© Кошелева Т.Н., Митрофанов С. В. 2023  
© Издательство НИЦ АРТ, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Тема 1. Организация и управление процессом оказания услуг .....	4
Тема 2. Основные принципы организации процесса оказания услуг и обслуживания на предприятиях сферы сервиса на транспорте .....	10
Тема 3. Производственная структура предприятия сервиса на транспорте и типы производства в обслуживании .....	14
Тема 4. Организация производственной инфраструктуры предприятия сферы сервиса на транспорте .....	19
Тема 5. Организация обеспечения качества услуг на предприятиях сервиса на транспорте .....	23
Тема 6. Конкуренция на современном рынке услуг .....	29
Тема 7. Конкурентоспособность предприятия сервиса на транспорте .....	34
Тема 8. Риски предприятия сервиса на транспорте .....	42
Тема 9. Трудовые ресурсы предприятия сервиса, организация, производительность и оплата труда работников предприятия сервиса на транспорте .....	45
Тема 10. Основы планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте .....	52
Тема 11. Основы внутрифирменного планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте .....	61
Тема 12. Планирование маркетинга на предприятии сервиса на транспорте .....	68
Тема 13. Планирование продвижения услуг и рекламной компании на предприятии сервиса на транспорте .....	82
Тема 14. Планирование инвестиционной деятельности предприятия сервиса на транспорте .....	90
Тема 15. Планирование объема производства и реализации услуг на предприятии сервиса на транспорте .....	95
Тема 16. Планирование материально-технического обеспечения на предприятии сервиса на транспорте .....	101
Тема 17. Планирование потребности в персонале и средств на оплату труда на предприятии сервиса на транспорте .....	109
Тема 18. Планирование издержек предприятия сервиса на транспорте .....	114
Тема 19. Планирование прибыли и рентабельности предприятия сервиса на транспорте .....	122
Тема 20. Содержание и организация бизнес-планирования на предприятии сервиса на транспорте .....	130
Тема 21. Научно-техническое планирование на предприятии сервиса на транспорте...	134
Тема 22. Финансовый план предприятия сервиса на транспорте .....	139
Тема 23. Основы бюджетного планирования на предприятии сервиса на транспорте ...	147
Тема 24. Основы организации безопасного оказания услуг на предприятиях сервиса в транспортной сфере .....	152
Заключение .....	157
Список литературы .....	157

## Введение

Дисциплина «Организация и планирование процесса оказания сервисных услуг на транспорте» обеспечивает подготовку выпускника к сервисному и организационно-управленческому типу задач профессиональной деятельности.

Дисциплина «Организация и планирование процесса оказания сервисных услуг на транспорте» базируется на результатах обучения, сформированных у обучающихся при освоении дисциплин: «Информационно-коммуникационные технологии и программное обеспечение профессиональной деятельности», «Экономика и предпринимательство», «Экономика предприятия сервиса», «Менеджмент в сервисе», «Профессиональная этика, стандартизация, сертификация и управление качеством в сервисном обслуживании», «Маркетинг», «Психология и социология управления сервисной деятельностью в транспортной сфере». Дисциплина «Организация и планирование процесса оказания сервисных услуг на транспорте» является обеспечивающей для дисциплин: «Управление туристско-рекреационными проектами и организацией обслуживания», «Управление активами сервисных предприятий на транспорте», «Экспертиза и диагностика объектов предприятий сервиса», «Технико-экономическое обоснование инвестиционных и инновационных проектов в сервисе». Дисциплина изучается в 6 семестре.

### ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

#### **Лекция 1 (2 часа)**

##### **Вопросы лекции:**

1. **Цель, задачи, объект и предмет курса, результаты обучения и формируемые компетенции, формы контроля знаний, умений и навыков обучающихся.**
2. **Общая характеристика современной сферы сервиса на транспорте и основные тенденции ее развития на современном этапе развития общества.**
3. **Современное состояние сферы услуг в России.**

1. **Цель, задачи, объект и предмет курса, результаты обучения и формируемые компетенции, формы контроля знаний, умений и навыков обучающихся.**

Целями освоения дисциплины «Организация и планирование процесса оказания сервисных услуг на транспорте» являются формирование у обучающихся системы теоретических знаний и практических навыков в области планирования и организации деятельности предприятия сервиса на транспорте.

Задачами освоения дисциплины являются:

- формирование у обучающихся экономического мышления и конкретных приемов решения задач производственной деятельности предприятий сферы сервиса на транспорте;
- знакомство с теоретическими основами функционирования рыночной экономики, с сущностью экономической и технологической эффективности результатов сервисной деятельности в сфере транспорта, способы их повышения;
- знакомство с основами механизма разработки технологии процесса сервиса, развития системы клиентских отношений с учетом требований потребителя в сфере транспорта;
- знакомство с основными формами обслуживания и сервисными технологиями, с теоретическими основами организации процесса сервиса, выбора ресурсов и средств с учетом требований потребителя, а также организации планирования деятельности предприятий сервиса на транспорте;
- знакомство с методами поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере сервисологии и организации обслуживания;
- знакомство с основами механизма выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей; с алгоритмом выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;
- знакомство обучающихся с видами социального взаимодействия в процессе обслуживания на транспорте; способами определения и реализации своей роли в команде в процессе обслуживания на транспорте; методами осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде в процессе обслуживания на транспорте;
- знакомство обучающихся с основами управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в процессе разработки бизнес-плана, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы;
- знакомство обучающихся с механизмом управления своим временем, формирования траектории саморазвития в процессе разработки бизнес-плана, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы;
- знакомство обучающихся с механизмом реализации траектории саморазвития на основе принципов самообразования в процессе разработки бизнес-плана, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы;
- знакомство обучающихся с методами определения потребности в технологических новациях и информационном обеспечении в сфере сервиса в процессе организации сервисного обслуживания потребителей на транспорте, в том числе в сфере воздушного транспорта;
- знакомство обучающихся с методами осуществления поиска и внедрения технологических новаций и современных программных продуктов в сервисную деятельность организации в процессе организации сервисного обслуживания потребителей на транспорте, в том числе в сфере воздушного транспорта;
- знакомство обучающихся с методами использования технологических новаций и современного программного обеспечения в сервисной деятельности в процессе организации сервисного обслуживания потребителей на транспорте, в том числе в сфере воздушного транспорта;
- знакомство с методами определения целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности в сфере сервисологии и организации обслуживания;
- знакомство обучающихся с методами организации оценки качества оказания услуг в сервисе на основе клиентоориентированных технологий в процессе организации сервисного обслуживания потребителей на транспорте, в том числе в сфере воздушного транспорта;
- знакомство обучающихся с методами обеспечения требуемого качества процессов оказания услуг в соответствии с международными и национальными стандартами в процессе организации сервисного обслуживания потребителей на транспорте, в том числе в сфере воздушного транспорта;
- знакомство обучающихся с методами обеспечения оказания услуг в соответствии с заявленным качеством в процессе организации сервисного обслуживания потребителей на транспорте, в том числе в сфере воздушного транспорта;
- знакомство с методами осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, с мотивацией потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей; с методами продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса

потребителей; с механизмом формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;

– знакомство с методами определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;

– знакомство с клиентоориентированными технологиями в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;

– знакомство с методами управления туристско-рекреационными проектами, с методами планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей; с основами организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;

– знакомство с основами механизма 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 зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей; с методами разработки и использования типовых технологических процессов, с методами формирования и внедрения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания потребителей на транспорте, с методами взаимодействия с клиентами по организации процесса обслуживания потребителей в сфере гостеприимства в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;

– знакомство с основами механизма 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 зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;

– знакомство с методами разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей; с механизмом организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей; с механизмом организации и проведения маркетингового анализа потребности в сервисных услугах в аэропорту и на борту воздушного судна в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей;

– знакомство с методами обеспечения безопасности обслуживания потребителей и соблюдение требований заинтересованных сторон на основании выполнения норм и правил охраны труда и техники безопасности; – изучение основ российской правовой системы и законодательства, основ применения в профессиональной деятельности нормативных правовых актов в сфере сервиса; – изучение хозяйственной деятельности предприятий сферы сервиса на транспорте и путей повышения ее эффективности.

Предметом курса является изучение закономерностей развития сферы сервиса, методов прогнозирования вероятных ситуаций, противоречий, перспективных проблем и целей развития, методов планирования и принятия на этой основе оптимальных решений по управлению сферой сервиса. Курс ориентирован на оценку перспектив и принятие обоснованных стратегических решений в области развития сферы сервиса.

## **2. Общая характеристика современной сферы сервиса на транспорте и основные тенденции ее развития на современном этапе развития общества.**

Транспортную систему государства можно сравнить с кровеносной системой человеческого организма. По ней движутся люди и грузы — от города к городу, от поселка к поселку.

Дороги, по которым передвигается транспорт, крайне значимы для российских производств, для экономики страны и ее хозяйственной деятельности.

Сейчас в России транспортную систему обслуживают около 4 миллионов человек. Все они помогают осуществлению грузоперевозок и перемещений людей.

Транспорт в нашей стране делится на следующие виды:

Железнодорожный. Он выполняет 44,4 % всего грузооборота страны. Это главный вид транспорта, помогающий осуществлять грузовые и пассажирские перевозки.

Трубопроводный — 46,4 % грузооборота. Газ и нефть передают по системе трубопроводов с востока России на запад.

Автомобильный — 4,6 % грузооборота. Автомобильный транспорт важен для перевозки тяжелых грузов. Он выходит на первое место там, где не проложены железнодорожные пути.

Морской — 0,6 % грузооборота. Главные портовые города — Архангельск, Владивосток, Находка и Санкт-Петербург.

Речной — 3,9 % грузооборота. Речной транспорт максимально востребован в северной части страны и в Сибири. Это вполне объяснимо — там слабо развит наземный транспорт, но зато протекают крупнейшие реки. Единая система речного транспорта – реки, соединенные сетью каналов.

Авиационный — 0,1 % грузооборота. Это самый дорогой вид транспорта, главная функция которого — перевозка людей. Из-за высокой стоимости авиационный транспорт представлен не так широко, как другие виды.

Итак, более 90 % грузооборота в России приходится на долю железнодорожного и трубопроводного транспорта.

Оставшиеся две трети приходятся на автомобильный транспорт, хотя по грузообороту он занимает лишь 4,6 %. При этом железнодорожный транспорт продолжает развиваться и увеличивать свое влияние.

### **3. Современное состояние сферы услуг в России**

В настоящее время в экономико-статистической литературе в России и за рубежом применяются различные критерии и в соответствии с ними предлагаются разные классификации услуг. Так, предлагаются классификации услуг по степени материализации и осязаемости услуг, по степени потребительской ориентации, уровню личных контактов людей, трудоемкости услуг, а также по соотношению общественных и частных начал в сфере услуг.

Наиболее признанной точкой зрения является то, что совершенствование классификации сферы услуг должно идти по пути более полного учета как производственно-технического, так и функционально - специализированного подхода.

В связи с этим целесообразно выделить в сфере услуг следующие различающиеся по функциональной направленности сектора:

- Услуги, ориентированные на производство;
- Услуги, ориентированные на общество;
- Услуги, ориентированные на домашнее хозяйство;
- Услуги, личного характера.

В чистом виде немного видов услуг, которые формируют исключительно данный по функциональной направленности сектор услуг. Так, к услугам, ориентированным на производство относятся услуги по техническому обслуживанию, наладке, настройке и ремонту производственного оборудования и технических систем. Сюда могут быть отнесены услуги по складированию, хранению и снабжению материально-техническими ресурсами и различные услуги производственной инфраструктуры (дороги, мосты, подъездные пути и т.д.). Услуги, ориентированные на общество включают услуги органов государственного управления, связанные с обороной страны, с поддержанием правопорядка, обеспечением внутренней безопасности, с выполнением функций по государственному регулированию экономики и социальных процессов, с проведением социальной политики. Нередко их называют государственными (правительственными) услугами.

К услугам, ориентированным на домашнее хозяйство, относятся многие услуги по поддержанию в нормальном состоянии жилья и коммунальные услуги, производственные виды бытовых услуг - техническое обслуживание и ремонт бытовой техники и телевидеоаппаратуры, автосервис, а также технический сервис оборудования и инвентаря для досуговой деятельности и т.д.

Услуги личного характера включают услуги: парикмахерские, фотоателье и разнообразные рекреационные услуги и непромышленные виды бытового обслуживания. Но многие услуги имеют двойственную функциональную природу, а некоторые услуги даже многофункциональную направленность. Так, услуги транспорта при технической и технологической общности как собирательной отрасли подразделяются на услуги по обслуживанию производства - грузовой транспорт и на услуги по обслуживанию личности - пассажирский транспорт. Двойственную функциональную направленность имеет связь и информационное обслуживание: с одной стороны, они обслуживают производство, а с другой, - домашнее хозяйство и личность. Торговля средств производства имеет дело с производственной сферой, а розничная торговля - с населением, с непосредственным потребителем.

Услуги, ориентированные на домашнее хозяйство и услуги личного характера относят к услугам как таковым. Они формируют сервис в собственном смысле слова.

В развитых странах доля собственного сервиса в ВВП составляет 20 -25%, на транспорт и внедомашнее питание приходится 6 - 10%, на государственные услуги - 15 -23%.

Деловые услуги - кредитно-финансовые, страховые, правовые и т.д. многофункциональны: обслуживают производство, общества, домашнее хозяйство и личность. Соотношение объектов обслуживания непостоянно и зависят от времени и конкретных условий страны.

Что касается социально-культурных услуг - образования, культуры, здравоохранения, а также науки, научного обслуживания, то эти услуги также многофункциональны. Но на современном этапе развития цивилизации они в большей степени ориентированы на интересы общества и производства, чем на личные интересы.

Развитие сферы услуг происходит, с одной стороны, путем усиления разнообразия сервисной деятельности, отражая тенденцию специализации и диверсификации производства услуг, а с другой стороны, путем возрастания роли принципа кооперации и дополнительности, отражая тенденцию единства и разнообразия. Эти тенденции проявляются в усложнении многофункциональной зависимости одних услуг от других. Так, например, услуги гостиниц не ограничиваются предоставлением потребителю места для проживания, но включают комплекс разнообразных услуг - питание в кафе и ресторане, торговые и бытовые рекреационные услуги. Услуги жилищного хозяйства неотделимы от коммунальных услуг, ремонтно-технического сервиса. Торговые услуги нередко сопровождаются рекламными и рекреационными услугами.

Многофункциональная взаимосвязь услуг делает невозможным с позиции одного или двух критериев предложить совершенную производительно-техническую и функциональную классификацию сервисной деятельности.

Особое место среди всех классификаций услуг занимает группировка услуг с позиции их деления на платные и не платные услуги, т.е. с позиции отнесения их к частному рыночному и общественному, не рыночному сектору сферы услуг. При этом важное значение имеет определение роли и места в этой классификации услуг смешанного типа, занимающих промежуточное положение, на стычке частного, платного и общественного не платного, сектора сферы услуг.

Свойства чистых общественных услуг делают невозможным их включение в рыночные отношения. В секторе чистых общественных услуг рынок не срабатывает, и попытки перевести этот сектор на коммерческий принцип платности услуг был бы искусственным и они не дали бы желаемый эффект.

Что касается частных услуг в чистом виде (как чистых частных благ), то они обладают в отличие от чистых общественных услуг следующими альтернативными свойствами:

- Индивидуальный характер потребления, делимость и избирательность;
- Исключаемость и конкурентность, отсутствие монопольного положения какого-либо из участников отношения по поводу данного вида услуг (равномерное распределение информации между всеми участниками сделки).

Благодаря указанным свойствам чистые частные услуги, производимые на продажу, целиком и полностью включаются в рыночные отношения. Их производство осуществляется на основе частной собственности и свободной конкуренции. Основой рыночного конкурентного механизма в секторе частных услуг являются равновесные цены, которые определяются законом спроса и предложения на рынке услуг.

К рыночному, платному сектору услуг относятся многие производственные и деловые услуги, услуги личного характера и услуги по обслуживанию домашнего хозяйства.

Не мало услуг занимают промежуточное положение между общественным (государственным) и частным (рыночным) секторами услуг.

Одни смешанные услуги обладают большими свойствами общественных благ (например, многие социально-культурные услуги) и тяготеют к общественному сектору услуг, их называют социально значимыми, смешанными услугами, поскольку они ориентированы в большей степени на интересы общества и общественного производства, чем на интересы отдельной личности. Велика их роль в социальной интеграции в обеспечении социального равенства, социальной защиты людей.

Другие смешанные услуги обладают большими свойствами частных благ и в большей степени тяготеют к частному сектору экономики. Так, культурно-развлекательные и досуговорекреационные, туристические, спортивно-оздоровительные, жилищно-коммунальные и некоторые бытовые услуги, несмотря на их определенную социальную ориентированность, ближе всего к частному, платному сектору услуг.

Таким образом, проблема классификации сферы услуг остается нерешенной. Поэтому для выработки комплексного показателя обеспеченности населения услугами может быть принята следующая классификация:

- материально-бытовые услуги;
- торговля и общественное питание;
- рекреационные услуги и туризм;
- деловые услуги;
- финансово-кредитные услуги;

- социально-культурные услуги;
- коммунальные услуги;
- система связи и коммуникации;
- транспортные услуги.

Следует подчеркнуть, что подавляющая доля услуг имеет смешанную направленность, так как социальная значимость этих услуг несомненна, а поэтому вопрос о классификации услуг является одним из основных методологических вопросов, требующих решения для развития сферы сервиса на мировом уровне. В настоящее время в России действует следующая классификация услуг:

- Бытовые услуги
- Услуги пассажирского транспорта
- Услуги связи
- Жилищно-коммунальные услуги
- Услуги учреждений культуры
- Туристские услуги и услуги средств размещения
- Услуги физической культуры и спорта
- Медицинские, санаторно-оздоровительные, ветеринарные услуги
- Услуги правового характера
- Услуги банков
- Услуги в системе образования
- Услуги торговли общественного питания, услуги рынков
- Прочие услуги

При этом развитие сферы услуг за последнее десятилетие показывает, что наряду со спадами присутствуют подъемы как в количественном, так и в структурном отношении.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Понятие и основные экономические функции предприятий сервиса на транспорте.
2. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
3. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
4. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
5. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
6. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
7. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
8. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
9. Методы управления туристско-рекреационными проектами.
10. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
11. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

## ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ УСЛУГ И ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

1. **Механизм функционирования предприятия сервиса на транспорте в условиях рыночной экономики.**
2. **Предприятие сервиса на транспорте как субъект и объект предпринимательской деятельности.**
3. **Особенности функционирования предпринимательства в сфере услуг на транспорте.**

#### **1. Механизм функционирования предприятия сервиса на транспорте в условиях рыночной экономики.**

Для предприятий сервиса можно дать два различных определения производственного процесса.

1. Производственный процесс – совокупность действий, в результате которых предмет труда превращается в готовое изделие. Это определение производственного процесса распространяется на сферу материальных услуг, задачей которой является производство изделий (одежды, трикотажных изделий, обуви, мебели и др.) по индивидуальным заказам клиентов.

2. Производственный процесс – совокупность действий, в результате которых восстанавливаются потребительские свойства и внешний вид изделия (товара, предмета длительного пользования).

Такое определение производственного процесса можно использовать для услуг химической чистки и крашения одежды, прачечных, различных видов ремонтных услуг.

Любой производственный процесс требует наличия трех основных компонентов: предмет труда; средство труда; сам труд.

Предмет труда – это те материалы, из которых изготавливается новый продукт по заказу клиента (ткани, пряжа, материалы, запчасти, стиральные средства, химикаты).

Средство труда – это орудия производства (оборудование, приборы, здания, сооружения, транспортные средства, хозяйственный инвентарь), т. е. то, с помощью чего осуществляется производственный процесс.

Труд, или целесообразная деятельность – осуществляется работником, который затрачивает нервно-мышечную энергию для выполнения работ, услуг, используя при этом средства труда для воздействия на предметы труда.

Технологический процесс – основная часть производственного процесса, непосредственно связанная с воздействием средств труда и самого труда на предмет труда, в результате чего: либо изготавливается новый товар, либо восстанавливаются потребительские свойства отремонтированного.

Технологический процесс, как правило, состоит из отдельных стадий. Вспомогательные (нетехнологические) процессы - не связаны непосредственно с изготовлением нового или восстановлением потребительских свойств какого-то товара.

Операция - характеризуется постоянством места, обрабатываемого изделия (полуфабриката, детали) и рабочего исполнителя. Нарушение любого из этих признаков означает, что одна операция сменяется другой.

Технологическая операция – такая операция, в процессе которой происходит изменение форм, размеров, свойств материала, изделия. Вспомогательная операция не приводит к изменению свойств материалов или изделий.

Принципы построения производственных процессов.

Параллельность выполнения частичных процессов (операций) предусматривает расчленение производственного процесса на отдельные организационные операции, закрепление их за конкретным рабочим местом для постоянного выполнения. В этом случае обеспечивается равномерная работа каждого производственного участка и, следовательно, всего предприятия в целом, сокращается длительность производственного цикла и время оказания услуги.

Пропорциональность предполагает соответствие пропускной способности отдельных цехов и участков, участвующих в выполнении услуги. Она достигается тем, что количество рабочих мест цехов и участков определяется исходя из трудоемкости выполняемых частичных процессов. Нарушение пропорциональности между отдельными частями производственного процесса приводит к нарушению равномерности работы предприятия, простоям оборудования и рабочих и, в конечном счете, ухудшает показатели производственно-хозяйственной деятельности участков, цехов, предприятия в целом.

Непрерывность процесса выполнения услуги предполагает сокращение до минимума перерывов в процессе изготовления, ремонта, восстановления потребительских свойств изделия и прохождения его от первой до последней технологической операции. На рабочем месте непрерывность достигается в процессе выполнения каждой операции путем сокращения времени вспомогательных подготовительных операций; на участке, в цехе – при передаче полуфабриката (изделия) с одного рабочего места на другое; на предприятии в целом – сведением до минимума межцеховых перерывов. Непрерывность технологических процессов обеспечивает более полное использование оборудования, рабочего времени, производственных площадей, материальных и энергетических ресурсов. Все это позволяет максимально ускорить оборачиваемость оборотного капитала предприятия, снизить трудоемкость выполнения услуги, повысить производительность труда работников предприятия сервиса, увеличить объем реализации услуг.

Прямоточность характеризуется прямолинейным и кратчайшим путем движения деталей, узлов, изделий по рабочим местам, производственным участкам или цехам. Она достигается рациональным размещением оборудования в соответствии с последовательностью технологического процесса и отсутствием возврата полуфабриката (изделия) в ходе его обработки. Соблюдение принципа прямоточности способствует сокращению числа переместительных операций и времени, которое затрачивается на их выполнение; сокращению длительности производственного цикла и времени оказания услуг.

Ритмичность означает регулярное повторение всех элементов производственного процесса во времени. Ритмичность достигается своевременным регулярным запуском исходных материалов (полуфабрикатов, изделий) в производственный процесс выполнения услуг; соблюдением норм времени и обязательным выполнением всех вспомогательных процессов. Реализация данного принципа осуществляется за счет использования на предприятиях сервиса высококвалифицированных рабочих-универсалов, создания комплексных бригад с взаимозаменяемостью работников и др. Соблюдение принципа ритмичности способствует соблюдению сроков выполнения услуг и росту объемов их реализации.

Гибкость производственных процессов. Она означает способность производственного процесса быстро перенастраиваться в соответствии с изменениями во внешней среде. Соблюдение данного принципа позволяет предприятию лучше адаптироваться к происходящим изменениям и выжить в жесткой конкурентной борьбе на рынке товаров и услуг.

## **2. Предприятие сервиса на транспорте как субъект и объект предпринимательской деятельности.**

Важнейшими формами организации производственного процесса являются специализация и кооперирование. Специализация – это форма разделения труда. Специализация на уровне предприятия – концентрация выполнения однородных услуг, однородной продукции, однородных видов работ в подразделении предприятия. На уровне предприятия используется несколько видов специализации: - предметный – за структурным подразделением предприятия закрепляется производство определенного вида продукции, выполнение определенного вида услуг; - поддетальный – закрепление за структурным подразделением изготовления отдельных узлов и деталей изделий; - технологический – закрепление за

структурным подразделением определенной стадии технологического процесса. На предприятиях сервиса получили распространение предметный и технологический виды специализации. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Предметная специализация - упрощает внутрипроизводственное кооперирование; - повышается ответственность руководителей подразделений за сроки и качество выполнения работ; - создаются условия для повышения уровня механизации труда и внедрения прогрессивных форм и методов работы, - упрощается планирование деятельности. Однако рыночные условия хозяйствования диктуют постоянное расширение номенклатуры и ассортимента выполняемых услуг и работ, поиск новых видов оборудования, инструментария, современных технологий и, следовательно, нередко вступают в противоречие с процессами определенной специализации. Технологическая форма специализации встречается на предприятиях сервиса почти повсеместно. Ее достоинствами являются следующие: - она способствует применению рациональных технологий, - создает возможности наиболее полного использования оборудования и материалов, - обеспечивает большую гибкость производства при освоении новых видов услуг. Однако технологическая специализация имеет и недостатки: ответственность руководителей ограничивается лишь выполнением отдельной части производственного процесса; несколько усложняется внутрифирменное планирование. Кооперирование – объединение и установление рациональных взаимосвязей между цехами, участками, отдельными исполнителями для выполнения общей работы. Различают следующие виды внутрипроизводственного кооперирования: - между предприятиями и его филиалами; - между цехами основного производства; - между цехами и участками основного и вспомогательного производства; - кооперирование труда. Кооперирование труда – важнейшая форма внутрипроизводственного кооперирования. Это совместное участие людей в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

### **3. Особенности функционирования предпринимательства в сфере услуг на транспорте.**

Сфера услуг в силу действия объективных и субъективных факторов является весьма привлекательной для предпринимательской деятельности вообще, и деятельности малого бизнеса, в частности, что позволяет говорить о появлении нового экономического агента – сервисный предприниматель.

Реализация общеэкономической функции в сфере услуг связана с особенностью субъектов, осуществляющих свою деятельность в этой сфере. Так, для некоторых видов услуг могут устанавливаться специальные правила осуществления предпринимательской деятельности. Например, в российском законе о лицензировании отдельных видов деятельности в круг лицензируемой включена деятельность по оказанию международных туристских услуг, аудиторских услуг, медицинской деятельности и ее техническое обслуживание, протезно-ортопедическая помощь, различные виды ремонта.

В предпринимательском пространстве сферы услуг присутствуют также субъекты предпринимательской деятельности, основной задачей которых является ведение нехозяйственной некоммерческой деятельности, направленной на удовлетворение социально-благотворительных, культурно-образовательных и иных общественно-полезных потребностей.

В сфере услуг широко распространены смешанные формы организации предпринимательства, например, некоммерческое хозяйство, т.е. хозяйственная деятельность некоммерческих организаций, где с помощью государства обеспечивается сочетание коммерческих и некоммерческих начал (при подчинении последних первым). Именно в сфере услуг, где достаточно большую долю занимает сектор социальных услуг, формируется некоммерческий сектор экономики, в рамках которого осуществляется коммерческая деятельность (организации здравоохранения, высшего и среднего образования).

Особую группу субъектов предпринимательского пространства сферы услуг образуют субъекты, осуществляющие регулирование предпринимательской деятельности – субъекты, осуществляющие административно-правовые отношения.

Специфика реализации общеэкономической функции в сфере услуг проистекает от особой роли потребителя в данной сфере. Заметная потребительская рыночная ориентация предпринимательской деятельности в сфере услуг обусловлена наличием специфических черт экономической природы услуги, связанных, в первую очередь, с такими ее свойствами, как индивидуальность потребления услуги и участие самого потребителя в процессе производства услуги.

Рядом отличительных особенностей обладает характер общественных отношений сервисных предпринимателей с потребителями-гражданами.

Прежде всего это выражается в том, что для большей части предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг, договоры с участием потребителей-граждан носят публичный характер, то есть являются обязательными для заключения со стороны услугодателей.

Ресурсная функция предпринимательства в сфере услуг отличается следующими специфическими чертами:

Во-первых, по сравнению с материальным производством в целом сфера услуг менее зависима от сырья и основных материалов. Только отдельные ее отрасли, где для их работы необходимы огромные производственные фонды – связь, жилищно-коммунальное хозяйство; туризм и санаторно-курортное лечение, ориентированы на широкое рекреационное природопользование и т.д.

Во-вторых, многие виды услуг имеют неодинаковую степень восприимчивости к научно-техническому прогрессу и соответственно различные темпы роста производительности труда. Например, услуги парикмахера, официанта, массажиста относятся к тем услугам которые менее восприимчивы к техническому прогрессу и остаются неизменными.

В-третьих, специфический характер услуги, обуславливающий личный, довольно часто непосредственный, контакт производителя и потребителя, предопределяет высокую составляющую качественного состава человеческих трудовых ресурсов, собственно исполнителей трудового процесса. Во многих отраслях, оказывающих различные виды услуг, высокий образовательный и профессиональный, квалификационный уровень работников определяется творческим, интеллектуальным содержанием труда.

В-четвертых, к особому ресурсному потенциалу в сфере услуг относятся сами потребители. Потребитель довольно часто выступает прямым и непосредственным участником процесса производства услуги. Так, например, при получении медицинской услуги он должен предоставить нужную информацию, сформулировать проблему, в ряде случаев совместно со специалистами обсудить возможные варианты решений; наконец, обеспечить собственно внедрение и получить результат.

Кроме того, управление ресурсным потенциалом сервисной организации с целью воздействия на предложение услуг и приспособления к изменяющемуся спросу для обеспечения качественного обслуживания предусматривает использование самих потребителей, как дополнительного ресурса сервисного предприятия, вводить самообслуживание.

В-пятых, отличительной особенностью ресурсной функции в сфере услуг является высокая скорость оборота предпринимательского капитала.

Как правило, скорость оборота капитала в сфере услуг вследствие более короткого производственного цикла, динамичного характера, спроса на услуги, гибкости самого рынка услуг существенно выше, чем в сфере традиционного материального производства, и выступает как одно из основных преимуществ предпринимательской деятельности в сфере услуг.

Инновационная (творческо-поисковая) функция предпринимательства в сфере услуг отличается повышенной необходимостью новой управленческой и организационной логики предпринимательства.

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

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

1. Организационно-правовые формы предприятий в Российской Федерации.
2. Классификация предприятий сервиса на транспорте.
3. Механизм организации их выполнения в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
4. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
5. Механизм организационного обслуживания авиационной инфраструктуры и организационного обеспечения процесса сервисного обслуживания в аэропорту и на борту воздушного судна в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
6. Механизм организации и проведения маркетингового анализа потребности в сервисных услугах в аэропорту и на борту воздушного судна в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
7. Методы поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте (для самостоятельного изучения). Механизм системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
8. Алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
9. Методы осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
10. Методы определения и реализации своей роли в команде в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
11. Солидарность в борьбе с терроризмом и проявлениями национальной нетерпимости.
12. Историческая, социальная и политическая значимость победы Советского народа в Великой отечественной войне.
13. Негативное воздействие на здоровье алкогольной и наркотической зависимости.
14. Необходимость участия в спортивной, научно-исследовательской, природоохранной и культурно- массовой деятельности как один из элементов проявления активной жизненной позиции.

### ТЕМА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ И ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВА В ОБСЛУЖИВАНИИ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

#### **Лекция 1 (2 часа)**

##### **Вопросы лекции:**

1. **Формы объединения предприятий: картель, синдикат, пул, трест, концерн, холдинг, финансово-промышленные группы.**

2. **Жизненный цикл предприятия сервиса на транспорте.**

3. **Внешняя и внутренняя среда предприятия сервиса на транспорте.**

1. **Формы объединения предприятий: картель, синдикат, пул, трест, концерн, холдинг, финансово-промышленные группы.**

Картель — форма монополистического объединения или соглашения. В отличие от других, более устойчивых форм монополистических структур (синдикаты, тресты, концерны), каждое предприятие, вошедшее в картель, сохраняет финансовую и производственную самостоятельность. Объектами соглашения могут быть: ценообразование, сферы влияния, условия продаж, использование патентов, регулирование объёмов производства, согласование условий сбыта продукции, наём рабочих. Действует, как правило, в рамках одной отрасли. Затрудняет функционирование рыночных механизмов. В ряде стран (где картели запрещены) попадает под действие антимонопольного законодательства; в других странах, напротив, создание картелей поощряется в целях реструктуризации промышленности, стандартизации материалов и комплектующих, ограничения конкуренции между мелкими фирмами.

Синдикат (от гр. *syndikos* — действующий сообща) — термин, первоначально относящийся к трейд-юнионам (профессиональным союзам). В более позднее время синдикат — это организационная форма монополистического объединения, при которой вошедшие в него компании теряют коммерческую сбытовую самостоятельность, но сохраняют юридическую и производственную свободу действий. Иными словами, в синдикате сбыт продукции, распределение заказов осуществляется централизованно.

Были широко распространены в дореволюционной России. Возникли международные синдикаты. Классическим примером является алмазный синдикат «Де Бирс», сосредоточивший в своих руках реализацию практически всех добываемых в мире необработанных алмазов. Россия, так же как и многие другие страны, вынуждена сотрудничать с этим синдикатом. Пока он располагает возможностями давления на аутсайдеров, пытающихся вести торговлю алмазами самостоятельно, вплоть до их полного вытеснения с рынка. Во многих странах мира приняты законы, направленные против любых форм монополистических объединений, оказывающих тормозящее влияние на развитие экономики.

Тресты- высшая форма монополистич объединений нач XX в, когда предприятия теряют самостоят. С 20-х годов преобладающей становится вертикальная интеграция- объединение в рамках одной монополии предприятий разных отраслей, возникают концерны и конгломераты.

Концерн (нем. der Konzern) — финансово-промышленная группа компаний. Типичным является сохранение юридической и хозяйственной самостоятельности участников, но с учётом координации со стороны доминирующих финансовых структур. Обычно участники концернов объединяют не только экономический потенциал, но и усилия в рыночной стратегии. Основным преимуществом концерна является концентрация финансовых и других ресурсов.

Конгломерат (от лат. conglomerates — скопившийся, собранный) — юридическое лицо (холдинг), в состав которого входят компании, осуществляющие предпринимательскую деятельность в различных отраслях экономики. Конгломераты в основном присущи развивающимся рынкам (например, страны БРИК), а также многопрофильным компаниям.

Как правило, конгломераты образуются путем поглощения крупной компанией нескольких десятков мелких и средних фирм различных отраслей и сфер деятельности, не имеющих между собой производственных, сбытовых или других функциональных связей.

Конгломераты являются публичными компаниями, акции которых торгуются на фондовых биржах (LSE, NYSE).

Акции конгломерата, как правило, торгуются с дисконтом к чистой стоимости их активов (NAV, net asset value).

Одним из самых известных компаний-конгломератов является General Electric.

Холдинг — совокупность материнской компании и контролируемых ею дочерних компаний. В РФ правильнее говорить холдинговая компания.

Помимо простых холдингов, представляющих собой одно материнское общество и одно либо несколько контролируемых им дочерних обществ (о которых говорят, что они по отношению друг к другу являются «сестринскими» компаниями), существуют и более сложные холдинговые структуры, в которых дочерние общества сами выступают в качестве материнских компаний по отношению к другим («внучатым») компаниям. При этом материнская компания, стоящая во главе всей структуры холдинга, именуется холдинговой компанией.

Контроль материнской компании за своими дочерними обществами осуществляется как посредством доминирующего участия в их уставном капитале, так и посредством определения их хозяйственной деятельности (например, выполняя функции их единоличного исполнительного органа), так и иным предусмотренным законодательством образом.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) — совокупность юридических лиц, либо действующих как основное и дочерние общества, либо объединивших свои активы в целях технологической или экономической интеграции. Наиболее важным видом финансово-промышленных групп является концерн — объединение нескольких торгово-промышленных предприятий под общим финансовым руководством.

Причины возникновения ФПГ вскрыл ещё Гильфердинг Рудольф, описывая процесс слияния банковского и промышленного капитала, и образования финансового капитала. Финансово-промышленные группы (ФПГ) — объединения промышленных предприятий с финансовыми учреждениями на основе установленных между ними отношений экономического и финансового взаимодействия. Задачи: 1) активизация преобразований в экономике; 2) улучшение инвестиционной ситуации; 3) развитие конкурентоспособности отечественных товаров.

## **2. Жизненный цикл предприятия сервиса на транспорте.**

Жизненный цикл сервисного продукта или услуги означает временной период (от нескольких месяцев до года и более), который включает в себя этап первоначального обоснования идеи о новшестве, затем ее разработку, внедрение и производство самого сервисного продукта или услуги вплоть до того момента, когда продукт перестает пользоваться спросом и исчезает.

Жизненный цикл фирмы – это время существования фирмы на рынке, промежуток времени о замысла создания до закрытия фирмы.

Жизненный цикл любой фирмы состоит из следующих фаз: зарождение (выход на рынок); рост (становление); зрелость; насыщение; спад (старение / переход в новую фазу)

зарождение на этом этапе происходит разработка, формирование и первичная апробация технической идеи / принципа. Фирма – еще новичок – технология еще недостаточно освоена. Фирма не имеет точного и правильного производственного процесса. Цены на продукт обычно завышены. Скорость реализации невысокая и увеличивается медленно. Продажи часто носят убыточный характер. Конкуренция крайне высока. Значительные расходы на маркетинг.

рост на этом этапе происходит при знании фирмы потребителями и быстром увеличении спроса, но при условии что фирма достойнее своих конкурентов.

На этом этапе формируется корпоративная идентичность, т е система коммуникативных средств (название, символы, знаки, цвета). Выражают индивидуальность компании.

зрелость характеризуется : (относительно стабильным объемом производства, увеличение капитала позволяет развиваться, осваивать новые товары, захватывать новые рынки; Темп роста продаж падает !!!; Фирма переходит в раздел традиционных; Совершенствуется качество услуг, сервис и отлаженность производства; Достигается максимум объема продаж;

Прибыль растет медленно; Обостряется конкуренция, в т ч ценовая; Самый продолжительный этап по времени

4) насыщение(Рост продаж прекращается; Охват рынка очень обширный, но сбытовая сеть уже не расширяется;Технология едина, но не развивается)

5) Спад (Резкое падение продаж и прибыли; Сбыт может упасть до 0 или остаться на том же уровне; Основная масса потребителей – консерваторы с низкой платежеспособностью.; Целесообразно закрытие фирмы (финансовые потери). Принятие нового решения (новые инвести-ые проекты); Возм-ти развития/перехода в другое качество в орган-ом плане разнообразны: это слияние и погл-ие Со.

Продолжительность ЖЦ и отдельных его фаз зависит от самой фирмы и конкретного рынка. На ЖЦ также влияют внешние факторы: эк-ка в целом, уровень инфляции, стиль поведения потребителя и т.д. Анализ ЖЦ необходимо проводить для того, чтобы определить точку достижения ... фирмой, т е того V производства, когда прибыль становится максимальной. Это необходимо для перехода в новое качество. Если этот момент упущен, начинается движение в направлении умирания экономики организации.

### **3. Внешняя и внутренняя среда предприятия сервиса на транспорте.**

Внешняя среда — совокупность внешних субъектов и факторов, влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность ее деятельности. Внешняя среда состоит из двух подсистем: макроокружения (макросреды); непосредственного окружения (микросреды).

Непосредственное окружение (микросреда) – элементы внешней среды: посредники, рынки поставщиков, рынки сбыта, конкуренты, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. Изучение потребителей позволяет лучше уяснить, какие услуги будут ими приниматься, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов. Конкуренты задают показатели, которые фирме предстоит достичь. Посредники (средства размещения; транспортные фирмы; экскурсионные бюро; предприятия общественного питания и т. д.) обеспечивают недостающие звенья в комплексном обслуживании. Контактные аудитории (финансовые круги, средства массовой информации, общественность, персонал других фирм с которыми предприятие вступает в контакт) потенциально или реально воздействуют на деятельность предприятия.

Макроокружение (макросреда) создает общие условия среды, в которой находится предприятие социально-культурного сервиса и туризма. Фирма не имеет возможности прямо влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней.

К факторам макроокружения относятся экономические, политические, социально-демографические, природно-климатические, культурные, научно-технические и др. факторы.

К экономическим факторам, положительно влияющим на социально-культурный сервис и туризм, относят: рост реального дохода; более равномерное распределение дохода; стабильное положение валюты и т. д.

К отрицательно воздействующим – экономические кризисные явления; экономический спад; инфляция и т. д.

Учет социально-демографических факторов предполагает анализ: изменения численности населения; размещения его по отдельным странам и регионам; возрастного состава населения с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров; типа семьи; пола; рода занятий; образования и др.

Учет природно-климатических факторов позволяет правильно распределить туристские потоки в течение года. Предприятие социально-культурного сервиса и туризма в своей деятельности должно учитывать культурные факторы. Объекты, имеющие культурную и познавательную ценность, являются одной из основ при выборе тура.

Учет научно-технических факторов позволяет совершенствовать обслуживание клиентов.

Учет политических факторов позволяет уменьшить воздействие политических рисков на сервисное предприятие, возникающих в тех странах где политическая ситуация нестабильна (рассказать про ситуацию в Египте, как смена политического режима может привести к тому, что Египет уступит первое место по количеству туристов Турции). Кроме этого связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства.

Внутренняя среда фирмы является реакцией на внешнюю среду.

Внутренняя среда — совокупность субъектов, объектов, процессов, придающих компании конкретное лицо. Внутренние элементы организации взаимосвязаны.

Основными элементами внутренней среды сервисной фирмы являются: персонал, финансы и материальные ресурсы, маркетинг, технологии. Организационная структура фирмы, цели и задачи фирм.

Цели. Основной целью работы предприятия является получение прибыли в долгосрочный период времени. На практике цели разрабатываются руководством организации и сообщаются сотрудникам.

Однако в выработке целей желательно, чтобы принимали участие все сотрудники. В этом случае каждый работник знает, к чему он должен стремиться.

Структура организации — разделение труда по уровням управления и видам деятельности в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Задача — это предписанная работа, часть ее, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в оговоренные сроки. Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для достижения цели.

Персонал — важный элемент внутренней среды организации, поскольку любые цели организации достигаются через труд людей. Основными вопросами при этом являются: состав и структура персонала, степень мастерства, условия найма, политика комплектования кадров и их текучесть, обучение и повышение квалификации сотрудников, система оценки персонала, оплаты труда и его мотивации. Финансы: источники и величина финансовых ресурсов, прибыль и ее использование, движение денежной наличности, планирование финансов, состояние отчетности, учет замечаний ревизоров. Маркетинг: применяемые стратегии, рынки (размеры, собственная доля, конкуренты), рекламная деятельность, сбыт и продажи и др.

Факторы внешней среды (Факторы прямого воздействия)

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации

Поставщики. С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп — поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, то есть здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т.д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием кооперации.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. Для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку.

Законы и государственные органы. Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организацией может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Законотворчество местных органов управления. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти, число которых также множится. Почти все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи внутри штата и страховании, то и устанавливают цены.

Потребители. Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса — создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно.

Конкуренты. Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.

Среда косвенного воздействия.

Технология. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и

продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде.

Состояние экономики. Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них -- настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса.

Отношения с местным населением. Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия.

Анализ внешней среды. Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм.

Изменяющаяся рыночная среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. Факторы социального поведения включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе.

Внешняя среда предприятия. Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации. В наше время внешняя среда изучается не менее тщательно, чем внутренняя. Влияние внешней среды проявляется через воздействие ее факторов на результаты деятельности организации. Одним из способов определения факторов внешней среды для облегчения их учета является разделение этих факторов на две основные группы: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия.

Анализ внешней и внутренней среды – это оценка состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов среды.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации.

PEST-анализ используется для анализа макроокружения, анализ микроокружения проводится на основе модели пяти сил конкуренции Майкла Портера; SWOT-анализ используется для выработки стратегических решений.

PEST-анализ (Policy, Economy, Society, Technology). Анализ каждого фактора должен быть системным, поскольку все они между собой тесно взаимосвязаны. Изменение любого из факторов влияет на всю цепочку (можете рассказать чем отличается STEP анализ).

Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера включает исследование следующих факторов:

Фирмы, потенциально способные войти в отрасль

Рыночная (коллективная) власть покупателей

Поставщики

Покупатели

Рыночная (коллективная) власть поставщиков

Угроза появления новых конкурентов

SWOT-анализ – обобщающий метод стратегического исследования среды организации (англ. Strengths— сильные стороны, Weaknesses— слабые стороны, Opportunities— возможности, Threats— угрозы). На основе данного метода удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

**Контрольные вопросы и задания:**

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Понятие, функции и особенности функционирования малых предприятий сервиса на транспорте в РФ.

2. Меры поддержки малого и среднего предпринимательства на транспорте в РФ.

3. Формы объединения предприятий: картель, синдикат, пул, трест, концерн, холдинг, финансово-промышленные группы.

*Примерные темы сообщений*

1. Жизненный цикл предприятия сервиса на транспорте.

2. Внешняя и внутренняя среда предприятия сервиса на транспорте.

3. Теоретические основы функционирования рыночной экономики.

4. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

9. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

11. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

12. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

13. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

*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 контроля деятельности предприятий (подразделений) сферы сервиса с учетом обоснования выбора формы объединения предприятий конкретной организации.

#### **ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

## **Лекция 1 (2 часа)**

### **Вопросы лекции:**

- 1. Понятие, состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры предприятия сервиса на транспорте.**
- 2. Организация ремонтного хозяйства на предприятиях сервиса на транспорте.**
- 3. Основные формы организации ремонта оборудования предприятия сервиса на транспорте.**

### **1. Понятие, состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры предприятия сервиса на транспорте.**

Можно определить понятие «производственная инфраструктура предприятия» как комплекс обслуживающих вспомогательных производств, обеспечивающих основной производственный процесс сырьем, материалами, топливом, энергией, инструментом, оснасткой, а также поддерживающих технологическое и энергетическое оборудование в работоспособном состоянии.

Комплекс этих работ составляет содержание технического обслуживания производства. Следовательно, состав подразделений технического обслуживания образует

производственную инфраструктуру предприятия, в которую включают: вспомогательные цехи, службы или хозяйства: ремонтное, энергетическое, инструментальное, транспортное,

снабженческо-складское и др. Состав и масштабы этих подразделений предприятия определяются особенностями основного производства, типом и размерами предприятия и его производственными связями с внутренней и внешней средой.

Ремонтные цехи и службы предприятия обеспечивают постоянную эксплуатационную готовность технологического оборудования путем ремонта и модернизации.

Энергетические цехи и службы обеспечивают предприятие всеми видами энергии, организуют рациональное ее использование, поддерживают электрооборудование и энергоустановки в постоянной эксплуатационной готовности.

Инструментальные цехи и службы предприятия обеспечивают основное производство инструментом и оснасткой высокого качества при минимальных издержках на их изготовление и эксплуатацию.

Транспортные, снабженческие и складские хозяйства, цехи и службы обеспечивают своевременную поставку всех материальных ресурсов, их хранение и движение в процессе производства.

Таким образом, можно определить понятие «производственная инфраструктура предприятия» как комплекс обслуживающих вспомогательных производств, обеспечивающих основной производственный процесс сырьем, материалами, топливом, энергией, инструментом, оснасткой, а также поддерживающих технологическое и энергетическое оборудование в работоспособном состоянии.

Комплекс этих работ составляет содержание технического обслуживания производства. Следовательно, состав подразделений технического обслуживания образует производственную инфраструктуру предприятия, в которую включают: вспомогательные цехи, службы или хозяйства: ремонтное, энергетическое, инструментальное, транспортное, снабженческо-

складское и др. Состав и масштабы этих подразделений предприятия определяются особенностями основного производства, типом и размерами предприятия и его производственными связями с внутренней и внешней средой.

Ремонтные цехи и службы предприятия обеспечивают постоянную эксплуатационную готовность технологического оборудования путем ремонта и модернизации. Задачи этих цехов и служб заключаются в том, чтобы ремонт и модернизация оборудования выполнялись качественно и в установленные сроки при оптимальных затратах.

Энергетические цехи и службы обеспечивают предприятие всеми видами энергии, организуют рациональное ее использование, поддерживают электрооборудование и энергоустановки в постоянной эксплуатационной готовности путем их ремонта и модернизации, внедряют новое энергетическое оборудование, осуществляют контроль за выполнением правил эксплуатации энергоустановок в основных производственных цехах, обеспечивают телефонную и радиосвязь.

Инструментальные цехи и службы предприятия обеспечивают основное производство инструментом и оснасткой высокого качества при минимальных издержках на их изготовление и эксплуатацию. Основными задачами инструментального хозяйства являются: бесперебойное обеспечение высококачественным инструментом всех цехов и рабочих мест; контроль за правильной эксплуатацией инструмента и сокращение его расхода; уменьшение затрат на изготовление, приобретение, хранение, ремонт и восстановление инструмента; поддержание минимально необходимых запасов инструмента.

Транспортные, снабженческие и складские хозяйства цехи и службы обеспечивают своевременную поставку всех материальных ресурсов, их хранение и движение в процессе производства. От их работы зависят ритмичность работы предприятия и экономичное использование материальных ресурсов.

Эффективность производственной инфраструктуры предприятия обеспечивает логистический подход к ее организации и управлению. Содержание этого подхода заключается в следующем:

- установление определенного порядка выполнения функциональных обязанностей путем рационального распределения работ по исполнителям во времени и объемах в установленной последовательности;

- разработка технологической, нормативной и организационно-методической документации, на основе которой функции, выполняемые обеспечивающими подразделениями предприятия увязываются с режимом и графиком работы основных подразделений;

- постоянное соизмерение затрат на техническое обслуживание средств производства, складские и транспортные операции, операции снабжения с получаемым экономическим эффектом в целом по предприятию за счет увеличения межремонтных периодов работы оборудования и сокращения его простоев, более эффективного использования транспортных средств и складских мощностей, снижения уровня запасов и бесперебойного обеспечения предприятия материалами, запасными частями, топливом, энергией, инструментом.

## **2. Организация ремонтного хозяйства на предприятиях сервиса на транспорте.**

Ремонтное хозяйство — это совокупность общезаводских и цеховых подразделений, осуществляющих комплекс мероприятий по ремонту, уходу и надзору за состоянием оборудования.

Состав и структура ремонтного хозяйства определяются разнообразием и количеством используемого технологического оборудования, машин, инструмента, степенью его изношенности, типом производства и т.д.

Ремонтное хозяйство возглавляется главным механиком предприятия, в функции которого входят:

- паспортизация и аттестация оборудования;
- разработка технологических процессов ремонта и их оснащения;
- планирование и выполнение работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования;
- модернизация оборудования;
- совершенствование организации труда, занятых в этой службе

В зависимости от вида оборудования, машин, механизмов, аппаратуры ремонт производится различными структурными подразделениями производственной инфраструктуры. Ремонтное хозяйство, как правило, занимается ремонтом и техническим обслуживанием технологического оборудования, средств механизации и автоматизации. В других подразделениях производственной инфраструктуры имеются собственные ремонтные цехи, участки и отделы.

## **3. Основные формы организации ремонта оборудования предприятия сервиса на транспорте.**

- централизованная форма — все виды ремонта и технического обслуживания производит ремонтно-механический цех предприятия.

- децентрализованная форма — ремонт и техническое обслуживание оборудования производится силами цеховых ремонтных баз. Здесь изготавливаются новые и восстанавливаются изношенные детали.

- смешенная форма – трудоемкие работы, изготовление запасных частей и восстановление изношенных деталей и узлов, производятся в ремонтно-механическом цехе предприятия, а технич. и текущий ремонт оборудования осуществляется в цеховых ремонтных базах. Такой ремонт и обслуживание обычно выполняется комплексными бригадами слесарей, закрепленных за отдельными участками.

**Виды межремонтного обслуживания:**

Этот вид обслуживания (осмотр и текущий ремонт) включает наблюдение за выполнением правил эксплуатации оборудования, указанных в технических руководствах заводов-изготовителей, особенно механизмов управления, ограждений и смазочных устройств, а также своевременное устранение мелких неисправностей и регулирование механизмов. Межремонтное обслуживание выполняют во время перерывов в работе агрегата, не нарушая процесса производства. Межремонтное обслуживание выполняют рабочие, обслуживающие агрегаты, и дежурный персонал ремонтной службы цеха (слесари, электрики, смазчики и др.). Межремонтное обслуживание автоматических линий проводят ежедневно либо реже в зависимости от назначения линии. При работе линии в две смены осмотр и текущий ремонт осуществляют в нерабочую смену, а при работе линии в три смены межремонтное обслуживание" выполняют на стыке двух смен.

Межремонтное обслуживание автоматических линий проводят наладчики и операторы, в случае необходимости привлекают слесарей цеховой ремонтной службы.

В период между ремонтами все оборудование, работающее в условиях загрязненности, промывают. Эту работу проводят слесари-ремонтники, не нарушая процесса производства, используя для этой цели перерывы в работе агрегата, нерабочие смены и выходные дни. В эти же периоды меняют масло или пополняют его в оборудовании с централизованной и картерной системами смазки. Работу осуществляют по специальному графику.

Между плановыми ремонтами периодически проверяют геометрическую точность деталей, а также проводят профилактическую проверку прецизионного оборудования по особому плану-графику.

Проверку геометрической точности выполняет контролер отдела технического контроля, кроме того, к этой работе привлекают слесарей-ремонтников. Плановый осмотр оборудования производят с целью проверки его состояния, устранения мелких неисправностей и выявления объема подготовительных работ, выполняемых при очередном плановом ремонте. Осмотры между плановыми ремонтами оборудования проводят слесари-ремонтники по месячному плану, в случае необходимости привлекают работающих на этом оборудовании. Профилактические испытания электрооборудования и электросетей проводят слесари-электрики, руководствуясь «Правилами технической эксплуатации и безопасности обслуживания электроустановок промышленных предприятий».

Система планово-предупредительного ремонта включает следующие организационно-технические мероприятия: -инвентаризацию оборудования; -паспортизацию оборудования с определением его технического состояния;-описание видов ремонтных работ;

-определение продолжительности ремонтных циклов;

-организацию учета работы оборудования, количества запасных частей и материалов, используемых при эксплуатации и ремонте;

-создание резерва запасных частей и узлов, организацию их пополнения, хранения и учета;

-обеспечение рабочими чертежами, техническими условиями, нормативами и другой технологической документацией для выполнения ремонта; -организацию контроля качества ремонтных работ.

Проведение ремонта планируют в соответствии с ремонтными нормативами на каждую единицу оборудования. При этом принимают во внимание данные журнала учета работы оборудования, установленный межремонтный период, отработанные часы или смены за межремонтный период. В годовой план включают осмотровый, малый, средний и капитальный ремонты оборудования.

Для проведения межремонтного обслуживания и основных ремонтов необходим резерв запасных деталей. Запасные детали хранятся в кладовой, их запас постоянно возобновляется. Для снижения простоев оборудования к началу ремонта необходимо иметь большую часть запасных деталей для замены изношенных. В зависимости от назначения запасные детали хранятся в готовом виде, в предварительно обработанном или в виде заготовок.

**Контрольные вопросы и задания:**

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Понятие, состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры предприятия сервиса на транспорте.

2. Организация ремонтного хозяйства на предприятиях сервиса на транспорте.

3. Основные формы организации ремонта оборудования предприятия сервиса на транспорте.

4. Ремонтный цикл и межремонтный период на предприятиях сервиса на транспорте.

5. Организация инструментального и энергетического хозяйства на предприятиях сервиса на транспорте.

6. Цифровой мониторинг и управление состоянием транспортной инфраструктуры.

*Примерные темы сообщений*

1. Организация материально-технического снабжения и складского хозяйства на предприятиях сервиса на транспорте.
2. Организация транспортного хозяйства предприятия сферы сервиса на транспорте.
3. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
4. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
5. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
6. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
7. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
8. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
9. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
10. Методы управления туристско-рекреационными проектами.
11. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
12. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

*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 целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса с учетом обоснования выбора организации ремонтного хозяйства на предприятиях сервиса на транспорте конкретной организации.

## **ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

**5 Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

**6 Сидняев, Н. И. Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

**7 Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Понятие и показатели качества услуг на предприятиях сервиса на транспорте.**
- 2. Экономически оптимальное качество на предприятиях сервиса на транспорте.**
- 3. Уровень качества услуг и продукции на предприятиях сервиса на транспорте.**

#### **Понятие и цели менеджмента качества.**

##### **1. Понятие и показатели качества услуг на предприятиях сервиса на транспорте.**

Качество – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Качество – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения определяющих ее свойств. Широко распространена классификация свойств продукции (товара) по десяти группам.

1. Показатели назначения характеризуют полезный эффект от использования продукции по назначению и обуславливают область применения продукции. Для продукции производственно-технического назначения основным может служить показатель производительности, показывающий, какой объем продукции может быть выпущен с помощью оцениваемой продукции или какой объем производственных услуг может быть оказан за определенный промежуток времени.

2. Показатели надежности – безотказность, сохраняемость, ремонтпригодность, а также долговечность изделия. В зависимости от особенностей оцениваемой продукции для характеристики надежности могут использоваться как все четыре, так и некоторые из указанных показателей.

3. Показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте продукции. Именно с помощью технологичности обеспечивается массовость выпуска продукции, рациональное распределение затрат материалов, средств труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации продукции.

4. Показатели стандартизации и унификации – это насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Все детали изделия делятся на стандартные, унифицированные и оригинальные. Чем меньше оригинальных изделий, тем лучше; это важно как для изготовителя продукции, так и для потребителя.

5. Эргономические показатели отражают взаимодействие человека с изделием, его соответствие гигиеническим, антропометрическим, физиологическим и психологическим свойствам человека, проявляющимся при пользовании изделием.

6. Эстетические показатели характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения и стабильность товарного вида изделия.

7. Показатели транспортабельности выражают приспособленность продукции для транспортировки.

8. Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности.

9. Экологические показатели – это уровень вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при эксплуатации или потреблении продукции.

10. Показатели безопасности характеризуют особенности использования продукции с точки зрения безопасности для покупателя и обслуживающего персонала.

Количественное значение показателей качества продукции определяется методами: экспериментальным, который базируется на применении технических средств и дает возможность оценить наиболее объективно качество продукции; органолептическим, позволяющим определить качество продукции с помощью органов чувств по балльной системе; социологическим, который основывается на использовании данных учета и анализа потребителей

продукции; экспертных оценок, базирующихся на количественных оценках специалистами данных видов продукции.

Несмотря на важность сервиса, до сих пор отсутствуют эффективные способы оценки качества услуг, что объясняется рядом их особенностей в сравнении с продуктовыми характеристиками. Такими особенностями являются:

1. Неосвязаемость услуг. Проявляется в сложности спецификации услуг сервисной фирмой, а также в затруднительности их оценки со стороны покупателя.

2. Покупатель зачастую принимает прямое участие в процессе оказания услуг.

3. Услуги потребляются в больших размерах в то же время, когда они оказываются, т. е. услуги не могут складироваться и транспортироваться.

4. Покупатель никогда не становится собственником, покупая услуги.

5. Оказание услуг – это деятельность (процесс), и поэтому услуги не могут быть протестированы, прежде чем покупатель их оплатит.

6. Оказание услуг часто состоит из системы более мелких (субсервисных) действий, причем покупатель оценивает все эти действия. Качество и привлекательность услуг зависят от способности покупателя дать общую оценку действий по оказанию услуг.

Оценка качества услуг при анализе и проектировании должна основываться на критериях, используемых покупателями услуг для этих целей. Когда покупатель оценивает качество услуг, он сравнивает некоторые фактические значения параметров оценки качества с ожидаемыми им величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, то качество услуг признается им удовлетворительным.

Для каждого параметра оценки качества услуг имеются две величины (условные) – ожидаемая покупателем и фактическая. Разница между этими двумя величинами называется расхождением (рассогласованием) и оценивает степень удовлетворения покупателя качеством услуги.

Наиболее важными компонентами (параметрами) оценки качества услуг являются следующие:

освязаемость – та физическая среда, в которой оказываются услуги (интерьер, оргтехника, внешний вид персонала);

надежность – последовательность исполнения «точно в срок» (например, в физическом распределении доставка товара в указанное место и время, а также надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение);

ответственность – желание персонала сервисной фирмы помочь покупателю, гарантии выполнения услуг;

законченность – обладание необходимыми знаниями и навыками, компетентность персонала;

доступность – легкость установления контактов с сервисной фирмой, удобное для покупателя услуг;

безопасность – отсутствие риска и недоверия со стороны покупателя (например, обеспечение сохранности груза при физическом распределении);

вежливость – корректность, любезность персонала; коммуникабельность – способность персонала разговаривать на языке, понятном

покупателю; взаимопонимание с покупателем – искренний интерес к покупателю, способность персонала войти в роль покупателя и значение его потребностей.

Качество выполнения заказа может быть оценено в баллах. Такие методики оценки используются на предприятиях химической чистки и крашения одежды, прачечных.

Для оценки качества выполнения заказа может быть использован такой показатель, как удельный вес заказов, сданных заказчику с первого предъявления.

Определенным показателем качества выполнения услуг могут служить и наличие жалоб (наличие благодарственных отзывов) на качество выполненных услуг.

Качество обслуживания клиентов – совокупность условий, обеспечивающих потребителю наименьшие затраты времени и максимальные удобства при пользовании услугами.

Показателями, которые могут быть использованы для оценки качества обслуживания, являются следующие:

количество видов оказываемых услуг;

удельный вес услуг, реализованных по прогрессивным формам обслуживания;

удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки;

удельный вес срочных заказов в общем количестве заказов;

количество жалоб (наличие благодарственных отзывов) на культуру обслуживания.

Удельный вес услуг, реализованных по прогрессивным формам обслуживания, можно определить по формуле

$$\text{Упр.} = (\text{Vпр.} / \text{Vобщ.}) \times 100, \quad (4.1)$$

где Vпр. – объем услуг, выполненных по прогрессивным формам обслуживания (экономиям времени клиента);

Vобщ. – общий объем услуг, оказанных предприятием.

Удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, рассчитывается по формуле:

$$Уу.с. = (Оу.с. / Общ.) \times 100, \quad (4.2)$$

где Оу.с. – количество заказов, выполненных в установленные сроки;

Общ. – общее количество реализованных заказов.

Удельный вес срочных заказов определяется по формуле

$$Уср.з. = (Оср.з. / Общ.) \times 100, \quad (4.3)$$

где Оср.з. – количество заказов, выполненных срочно (в присутствии клиента, за 24-72 часа).

Качество услуг имеет не только экономическое, но и социальное значение. В случае некачественно выполненной услуги предприятие сервиса имеет прямые и дополнительные затраты, ибо в этом случае оно обязано за свой счет повторно выполнить услугу, затрачивая на это материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Оно несет не только материальный, но и моральный ущерб. Клиентам приходится затрачивать дополнительное время на повторное получение услуги, потребители в этих случаях предъявляют обоснованные претензии к предприятиям сервиса, что, безусловно, скажется на имидже и конкурентоспособности предприятия на рынке услуг.

## 2. Экономически оптимальное качество на предприятиях сервиса на транспорте.

Под экономически оптимальным качеством понимается соотношение качества и затрат, или цена единицы качества, что можно выразить формулой:  $K_{\text{опт}}$  - экономически оптимальное качество;  $Q$  - качество изделия;  $C_{\Sigma}$  - затраты на приобретение и эксплуатацию изделия, руб.

Основной задачей каждого предприятия является качество производимой продукции и предоставляемых услуг.

Экономически оптимальное качество формирует конкурентоспособность продукции. Изделие должно быть надежным, эстетически радующим глаз, хорошо выполнять свои функции, т.е. удовлетворять те потребности, для которых оно предназначено. Но помимо всех этих показателей важна и цена изделия. Именно с ценой связан вопрос экономически оптимального качества. Покупатель, приобретая изделие, всегда сопоставляет, компенсирует ли цена тот набор свойств, которым оно обладает. Кроме цены важны и эксплуатационные характеристики изделия, поскольку они влекут за собой затраты по эксплуатации и ремонту. Если изделие характеризуется длительным сроком службы, то эти затраты вполне сопоставимы с ценой изделия, а по некоторым изделиям и существенно превосходят продажную цену изделия.

Экономически оптимальное качеством – соотношение качества и затрат, или цена единицы качества. Это можно выразить формулой:

$$K_{\text{опт}} = Q/C_{\Sigma},$$

где  $K_{\text{опт}}$  – экономически оптимальное качество;  $Q$  – качество изделия;  $C_{\Sigma}$  – затраты на приобретение и эксплуатацию изделия, руб.

Определить знаменатель формулы несложно, поскольку он включает продажную цену изделия, затраты по эксплуатации, ремонту и утилизации изделия. Сложнее определить числитель, т.е. качество, включающее самые разнообразные показатели. Этим занимается целая наука квалиметрия, которая разработала достаточно приемлемые методы по количественной оценке качества продукции.

## 3. Уровень качества услуг и продукции на предприятиях сервиса на транспорте.

### Понятие и цели менеджмента качества.

Измерение качества и уровня сервиса при анализе и синтезе логистических систем должно основываться на критериях, используемых покупателями услуг для этих целей. Когда покупатель оценивает качество сервиса, то сравнивает некоторые фактические значения «параметров измерения» качества с ожидаемыми величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, качество признается им удовлетворительным.

Наиболее важными для покупателя компонентами (параметрами) измерения качества сервиса являются следующие:

- ♦ осязаемость – во время и после оказания услуги потребитель должен получить материальное подтверждение ее качества: физическая среда сервиса, комфорт и эстетика места предоставления услуги, удобства, оргтехника, оборудование, внешний вид персонала и т.п.;

- ♦ надежность - предприятие должно работать стабильно: требуемый уровень качества услуг должен обеспечиваться всегда и во всех подразделениях предприятия, принятые предприятием обязательства должны выполняться. Например, в физическом распределении доставка нужного товара в нужное время и необходимое место, а также надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение;

- ♦ ответственность (отзывчивость) – персонал предприятия должен стремиться быстро и качественно реагировать на запросы, проявлять готовность помочь покупателю; система сервиса не должна выходить из строя при нестандартных запросах клиентов;

- ♦ законченность (компетентность) – персонал должен обладать требуемыми навыками, знаниями и мастерством для оказания услуги;

- ♦ доступность (как физическая, так и психологическая) – легкость и простота установления контактов с поставщиками сервиса, удобное для покупателя время оказания услуг;

♦ безопасность – отсутствие различных видов рисков: финансового, физического, морального и др., например, сохранность груза при физическом распределении;

♦ вежливость (обходительность) – поведение поставщика сервиса, чуткость, внимательность и дружелюбие контактного персонала;

♦ коммуникабельность (эффективность коммуникаций) – способность разговаривать на языке, понятном покупателю; предприятию следует информировать клиентов о предлагаемых услугах на понятном им языке, адаптированном к конкретному сегменту рынка;

♦ доверие – репутация предприятия (честность, гарантии качества и др.) должна быть безукоризненной;

♦ эмпатия (личная аналогия) – отождествление себя с клиентом, искренний интерес к каждому покупателю, способность контактного персонала войти в роль покупателя и знать его нужды (требования).

Для каждого параметра измерения качества сервиса имеются две величины (условные):

первая – измеряется ожиданиями покупателя;

вторая – измеряет восприятие покупателя по отношению к данному параметру.

Формирование потребительских ожиданий (удовлетворения покупателя) к качеству сервиса строится на основе следующих ключевых факторов:

личных потребностей (нужд). Данный фактор относится к личности конкретного покупателя, его запросам, представлению о качестве сервиса исходя из характера покупателя, политических, религиозных, общественных и других представлений;

прошлого опыта, т.е. использования такого же или подобного сервиса в прошлом;

речевых коммуникаций (слухов), т.е. информации от других покупателей об услугах, которые они собираются приобрести;

внешних сообщений (коммуникаций) – информации, получаемой от поставщиков услуг через средства маркетинговых коммуникаций.

Для рационального управления качеством сервиса необходимо:

во-первых, каким-то образом измерить параметры качества сервиса. Сложность заключается в том, что большинство параметров качества сервиса нельзя измерить количественно, т.е. получить формализованную оценку. Чаще всего приходится пользоваться логическими соотношениями типа «лучше – хуже», «доступнее – недоступнее» и т.п.;

во-вторых, построить систему управления качеством сервиса таким образом, чтобы свести к минимуму расхождения («гар») между ожидаемым и фактическим уровнями качества сервиса.

На практике наиболее распространена модель SERVQUAL, разработанная авторским коллективом под руководством А. Парасурамана (A. Parasuraman). Она иллюстрирует путь реализации ожиданий покупателя в отношении качества сервиса и причины возможного неудовлетворения. В данной модели оценка качества ведется по пяти параметрам:

(1) осязаемость – внешний вид помещений, оборудования, контактного персонала и информационных материалов;

(2) надежность – способность фирмы оказывать услуги надежно и аккуратно;

(3) оперативность – постоянная готовность персонала помочь покупателю и своевременно оказать услугу;

(4) уверенность – профессионализм и спокойствие персонала, способность внушать доверие, безопасность;

(5) эмпатия – внимание персонала к каждому покупателю.

Модель использует метод измерения качества, основанный на разрывах («gaps») (gap-модель Зейтамла (V.A. Zeithaml)) между выходом сервисных процессов и входом процесса потребления услуг (рис.8.2).

Гар 1: разрыв между ожиданиями покупателей в качестве сервиса и восприятием этих ожиданий руководством организации;

Гар 2: разрыв между восприятием руководством ожиданий покупателей и спецификациями, определяющими качество сервиса;

Гар 3: разрыв между спецификациями качества и фактическим предоставлением услуг;

Гар 4: разрыв между фактическим предоставлением услуг и внешними сообщениями потребителю об их «доставке». Этот разрыв есть разница между тем, что сервисная система обещает по поводу предоставления услуг, и что действительно «доставляется» потребителю;

Гар 5: разрыв между ожиданиями покупателей и их фактическим восприятием оказанных услуг.

Система менеджмента качества — это набор специальных практик, внутренних политик, методик для работы компании, целью которых является удовлетворение покупателей товарами и услугами высоко качества на постоянной основе.

ISO 9001 — это набор требований для создания правил, политик, процессов, процедур предоставления продуктов и услуг, отвечающих потребностям клиентов и повышающих их удовлетворенность.

Ключевой задачей менеджмента компаний является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества (современный термин, заменивший ранее

использовавшийся термин - «системы управления качеством»), обеспечивающей стабильное, устойчивое качество изготавливаемой и поставляемой продукции в течение определенного периода времени (действия контракта, срока выпуска продукции данного вида и т. д.).

Гарантом такой стабильности является наличие у фирмы-изготовителя системы менеджмента качества, соответствующей признанным международным требованиям.

Менеджмент качества является, по существу, сквозным аспектом системы управления предприятием/компанией – аналогичным таким, как время, затраты, управление персоналом. Именно это положение находится в основе основополагающих принципов, находящихся в основе современных систем менеджмента качества:

- качество - неотъемлемый элемент любого производственного или иного процесса (а не некая самостоятельная функция управления);
- качество - это то, что говорит потребитель, а не изготовитель;
- ответственность за качество должна быть адресной;
- для реального повышения качества нужны новые технологии;
- повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;
- контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат;
- политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством - Всеобщего управления качеством - Total Management (далее - TQM).

Менеджмент качества - это система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий клиентов к продукции.

В соответствии с п. 3.2.8 ГОСТ Р ИСО 9000-2001 менеджмент качества представляет собой скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Менеджмент качества включает в свой состав следующие элементы:

- разработку политики и целей в области качества;
- планирование качества;
- управление качеством;
- обеспечение качества;
- улучшение качества;
- контроль качества.

Менеджмент качества включает все функции общего руководства по разработке политики в области качества, установления целей, полномочий и ответственности, а также процессы планирования, контроля и обеспечения качества, с помощью которых в рамках системы качества происходит реализация данных функций.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Понятие и показатели качества услуг на предприятиях сервиса на транспорте.
2. Экономически оптимальное качество на предприятиях сервиса на транспорте.
3. Уровень качества услуг и продукции на предприятиях сервиса на транспорте.
4. Понятие и цели менеджмента качества.
5. Система управления качеством на современном предприятии сервиса на транспорте.
6. Японские и европейские модели управления качеством продукции.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

11. Российский опыт в данной сфере на предприятиях сервиса на транспорте.

12. Основные положения Всеобщего Менеджмента Качества (TQM).

13. Цикл и принципы Деминга. 26. Связь качества и жизненного цикла услуги.

14. Понятие и объекты стандартизации. Основные нормативные документы по стандартизации в РФ.

15. Виды стандартов. Цели и задачи Международной организации по стандартизации (ИСО).

16. Стандартизация в управлении качеством продукции и услуг на предприятиях сервиса на транспорте.

17. Международные стандарты ИСО серии 9000 по системам качества.

18. Понятие и цели сертификации услуг и продукции.

*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

1. Вы сотрудник службы взаимодействия с предпринимательскими структурами, оказывающими услуги по поставке продуктов бортового питания и недовольны существующими договорными условиями. Предложите механизм совершенствования существующих условий обеспечения качества обслуживания с использованием механизма самоорганизации и охарактеризуйте возможности повышения самообразования в этом направлении.

2. Вы сотрудник службы взаимодействия с предпринимательскими структурами, оказывающими услуги и недовольны существующими договорными условиями. Предложите механизм совершенствования условий договора по обеспечению качества услуг, используя систему общеправовых знаний в сервисной сфере деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства, международного и российского права.

## ТЕМА 6. КОНКУРЕНЦИЯ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ УСЛУГ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Сущность и формы конкуренции на современном рынке.**
- 2. Совершенная и несовершенная, ценовая и неценовая, добросовестная и недобросовестная конкуренция.**
- 3. Способы борьбы с недобросовестной конкуренцией на предприятиях сервиса на транспорте**

#### **1. Сущность и формы конкуренции на современном рынке.**

Конкуренция (от лат. – сталкивать, состязаться) – это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства купли, продажи товаров. Конкуренция начинается на стадии создания фирмы с борьбы за обладание лучшими факторами производства, что позволяет получать наибольшую прибыль при наименьших затратах. Формы конкуренции. I. По степени развитости конкурентных отношений: 1. Рынок совершенной конкуренции – предполагает отсутствие какойлибо власти производителя и свободный от вмешательства (регулирования) государства. 2. Рынок несовершенной конкуренции – допускает определенную степень власти производителя или государства. В условиях несовершенной конкуренции на рынке действуют монополии. И по степени усиления их власти принято выделять рынки: а) монополистической конкуренции; б) олигополии; в) чистой монополии. В условиях существования монополий возрастает роль государства по регулированию экономических процессов. Дифференцируются конкурентные рынки по ряду признаков: а) количества фирм на рынке; б) тип продукта; в) свобода входа и выхода на рынок, т.е. существуют ли барьеры, препятствующие организации бизнеса; г) контроль над ценой, т.е. может ли одна фирма диктовать цены всем остальным производителям; д) доступ к информации о технологии производства, условиях деятельности, издержках, прибыли и т.д.; е) форма конкурентной борьбы. II. В зависимости от методов состязательности: 1. Ценовая – при прочих равных условиях устанавливаются более низкие цены за счет использования дешевых факторов производства, внедрения передовых технологий, повышения квалификации рабочей силы и т. п. 2. Неценовая – предполагает придачу товарам и услугам дополнительных свойств (упаковка, гарантийное и сервисное обслуживание, доставка, продажа в рассрочку, распродажи, скидки, реклама и т.д.), которые обеспечивают их предпочтительность перед другими товарами и услугами. Значение конкуренции: 1. Конкуренция способствует повышению качества выпускаемой продукции. 2. В условиях конкуренции на рынке складываются цены ниже, чем в условиях монополии. 3. Конкуренция стимулирует внедрение достижений научнотехнического прогресса в производство, что позволяет снизить издержки производства и повысить размер получаемой прибыли. 4. При конкуренции потребности покупателя удовлетворяются в большем объеме, не возникает искусственный дефицит. 5. В условиях конкуренции ограниченные факторы производства используются в полном объеме, потери ресурсов сводятся к минимуму, что позволяет организовать эффективное производство.

#### **2. Совершенная и несовершенная, ценовая и неценовая, добросовестная и недобросовестная конкуренция.**

Совершенная конкуренция, или как часто ее именуют чистой и свободной, была характерна для развитых стран Европы и США вплоть до конца XIX в. Данную модель можно представить на примере Англии начала XIX века. В современных условиях совершенная конкуренция в полном объеме ее признаков существовать не может, так как на рынке господствуют монополии. Основные признаки чистой конкуренции: 1. На рынке функционирует множество фирм – т.е. независимых друг от друга производителей, которые самостоятельно решают, что, как и сколько производить. В силу их огромного количества масштаб отдельной фирмы и объем принадлежащего ей рынка не велик; 2. Однородный (недифференцированный) тип продукта – это продукты, которые производят разные фирмы, но они имеют одинаковое назначение и не отличаются по важнейшим свойствам, технологиям производства, издержкам, ценам. Следовательно, данные продукты легко заменяемы, что существенно влияет на конкуренцию между производителями; 3. Полная свобода входа и выхода – отсутствие каких-либо барьеров препятствующих фирмам или ресурсам войти или уйти с рынка. Если данный вид деятельности позволяет получать прибыль, то наблюдается приток капитала, возникают фирмы. Понижение прибыли приводит к резкому оттоку капитала и уменьшению числа фирм; 4. Отсутствие какого-либо контроля над ценой – т.к. фирм множество и их доля рынка ничтожна, то ни одна из фирм не может навязать свои цены и условия сбыта другим производителям. Таким образом, изменение цен одной фирмой, не влияет на рыночное

равновесие и равновесные цены; 5. Полный доступ к информации – покупатель и производитель не имеют ограничений в получении информации о цене, условиях функционирования рынка, качестве товара, технологии производства и т.д.; 6. Ценовая конкуренция в качестве метода борьбы является наиболее приемлемой, так как снижение цен одним производителем не влияет на равновесную цену и позволяет увеличить кругооборот капитала. С другой стороны применение неценовых методов конкуренции приводит к росту издержек, повышению себестоимости продукции, а в условиях однородного типа продукта – к сокращению прибыли; 7. По сути дела такой рынок чист от вмешательства государства, все экономические отношения регулируются на основе законов спроса и предложения, монополий отсутствуют – т.е. существует свободный рынок; 8. Для такого рынка всегда характерно рыночное равновесие, которое устанавливается в короткосрочном периоде, избыток и дефицит товаров и услуг если и возникают, то за счет рыночного механизма быстро ликвидируется. Так, в условиях перепроизводства одна фирма снижает цены → прибыль фирмы растет → в условиях полного доступа к информации возникает цепная реакция → все фирмы снижают цены → цена движется к равновесию. Как следствие, вплоть до конца XIX века страны не сталкивались с затяжными экономическими кризисами. В современных условиях в развитых странах ни в одной отрасли не наблюдается совокупность всех вышеуказанных признаков. Хотя по ряду признаков к модели чистой конкуренции близки отрасль сельского хозяйства и фондовый рынок. Тем не менее, некоторые из перечисленных элементов присущи другим типам конкурентных рынков, а сама модель является эталоном, с которым сравнивают все остальные рынки несовершенной конкуренции.

В реальной жизни почти во всех странах существует разные модели несовершенной конкуренции, при которых конкуренция ограничена в разной степени. Общей чертой для всех моделей является наличие монополии. а/ Монополия и ее виды Монополия (от греч. – один продавец) – исключительное право производства, продажи и использования, принадлежащее одному лицу, группе лиц, государству. Монополия – это крупное предприятие или объединение, охватывающие такую долю производства и сбыта товаров и услуг, которое позволяет ей определять условия сбыта и уровень цен. Монополии возникают двумя способами: 1. Концентрация производства, когда фирма за счет собственных накоплений и капиталовложений расширяет масштабы производства, захватывает рынки сбыта и постепенно превращается в крупного производителя, контролирующего весь рынок; 2. Централизация производства – процесс слияния нескольких фирм в одну. Различают поглощение, когда одна фирма включает в свой состав другую, как правило, разорившуюся фирму. При этом последняя теряет свой статус юридического лица. Возможно объединение, т.е. добровольное слияние нескольких фирм, которые далее на рынке действуют как два юридических лица.

Классификация (виды) монополий.

I. По месту торговых сделок: а) Монополия – хозяйственное объединение, скупающее какие-то продукты у всех продавцов (предприятия переработки сельхозпродукции). б) Монополия – объединение предприятий, продающих определенные товары множеству покупателей.

II. По масштабу охвата рынка: а) Чистая монополия (монополия) – ситуация на рынке, при которой действует один продавец (покупатель), контролирующий количество и цену товара, доступ конкурентов на рынок закрыт. б) Абсолютная монополия (монополия) – формируется в масштабах всего народного хозяйства. Она находится в руках государства или его хозяйственных органов (монополия внешней торговли, денежная эмиссия).

III. По характеру и причинам возникновения:

1. Естественные монополии. Они могут возникать по двум причинам: а) если фирма является собственником редких и свободно не воспроизводимых элементов производства (редкие металлы, особые земли под виноградниками и т.д.); б) естественная монополия – это такое состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции из-за технологических особенностей производства (Закон РФ «О естественных монополиях» 1995 г.). Товары и услуги, предлагаемые к реализации на таком рынке, не имеют заменителей, и при отсутствии конкуренции фирма несет минимальные издержки. С данным видом монополии мы сталкиваемся при: · транспортировке газа, нефти, нефтепродуктов по трубопроводам; · потреблении электрической и тепловой энергии; · железнодорожных перевозках; · услуги портов, аэропортов, транспортных терминалов; · услуги электронной и почтовой связи.

2. Легальные монополии. Они образуются на легальных основаниях, а монополизм фирм защищается от конкурентов законом. а) Патентная система. Выданный государством патент устанавливает авторство на изобретение и исключительное право на его использование (продажа, дарение, аренда, собственное производство и т. д.). Закон регулирует имущественные и личные неимущественные права на изобретение. б) Авторское право. Государство в установленном порядке регистрирует авторство на научные открытия, произведения литературы, музыки и искусства и защищает монопольное право владельца на самостоятельное использование их в любых формах. в) Товарный знак. Фирма, регистрируя товарный знак, с которым потребитель ассоциирует товар, имеет исключительное (монопольное) право на его пользование. Подделка товарных знаков преследуется по закону. 3. Искусственные монополии – это объединения, созданные для получения монополистической прибыли. При этом монополии преднамеренно меняют структуру рынка в своих интересах. Они создают барьеры для вхождения в рынок конкурентов (захват источников сырья, энергоносителей), используют совершенные технологии в

производстве и более крупный капитал, что позволяет организовать высоко эффективное производство, проводят широкие рекламные акции.

### **3. Способы борьбы с недобросовестной конкуренцией на предприятиях сервиса на транспорте**

Один из военных теоретиков как-то заметил, что цель войны – это лучшие условия мира. В отношении производственно-коммерческой деятельности в сфере профессионального обслуживания данную мысль можно интерпретировать следующим образом: целью конкурентной борьбы является получение конкурентных преимуществ для мирного сосуществования продуцента услуг с его конкурентами, на условиях, определяемых продуцентом.

Если сервисная структура является лидером рынка, то мир означает признание всеми остальными ее лидирующего положения на рынке.

Претенденты на лидерство под миром подразумевают упрочение своих позиций в условиях доминирования на рынке одного лидера. Чаще всего такой мир бывает временным, потому что мечта любого претендента дожидаться своего часа и, сместив лидера с позиций, занять его место.

Когда продуцентами услуг являются специализированные фирмы или провайдеры нашли каждый свою нишу, то для таких мир означает, что их оставили в покое и позволили получать прибыль в определенном сегменте или нише рынка.

При равенстве потенциала конкурирующих производителей мир может быть достигнут с помощью компромиссов, более-менее устраивающих всех склонных к конфронтации сторон.

Если же продуценты на своих условиях не могут найти компромиссы и достичь мира, значит, для них остается одно – осваивать искусство выживания.

Конкурентная борьба осуществляется путем столкновения различных корпоративных стратегий двух и более соперников на рынке. Чтобы победить, конкуренты в основу своих стратегий закладывают преимущества, которых они, на их взгляд, добились в ходе развития. Чего стоят эти преимущества и насколько эффективно их используют в противостоянии зависит от качества стратегических разработок и умения продуцентов услуг вести борьбу не только за перспективы развития, но и за сохранение имеющихся достижений.

В теории и практике профессионального обслуживания выделяют четыре принципа достижения преимуществ перед конкурентами:

Концентрация ресурсов.

Быстрое и умелое маневрирование ресурсами.

Перехватывание инициативы.

Обеспечение гибкого планирования.

Первый принцип предполагает оптимальное сосредоточение ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, интеллектуальных) на тех направлениях, где они принесут максимальный эффект. Выбор наилучшего способа концентрации и рационального соотношения ресурсов в каждом отдельном случае представляет собой комплекс проблем, которые надо решать в условиях ограниченности средств, времени, рынка и в рамках действующего законодательства. Однако если эти проблемы удачно решены, то концентрация сил поможет «склонить чашу весов» в конкурентной борьбе в сторону продуцента. Этому принципу соответствует формула: «Побеждает сильнейший».

Одним из его (принципа) источников является постулат Карла фон Клаузевица: «Силы должны быть сконцентрированы в подавляющую массу. Это фундаментальная мысль. Всегда готовьтесь ко всему и как можно заранее.»

Второй принцип – быстрое и умелое маневрирование ресурсами, заключается в том, чтобы при еще больших ограничениях за счет оперативного и предельно скоординированного перемещения средств использовать любую благоприятную ситуацию для получения синергического эффекта. Данный эффект выражается в более высоких показателях, которые при тех же ресурсах и в сходных условиях имеют в среднем по отрасли другие производители услуг. Данному принципу соответствует своя формула: «Побеждает быстрее и более опытный».

Первый, а еще более второй принципы требуют от провайдеров не распыления ресурсов на второстепенные задачи производственно-коммерческой деятельности и конкурентной борьбы, а фокусирование их на ключевых аспектах производства, маркетинга, менеджмента и конкуренции.

Третий принцип обуславливает повышенную активность действий. В соответствии с ним, продуценты деловых услуг не должны ждать изменений внешней среды, чтобы затем адекватно на них реагировать. Руководствуясь целевыми установками, сервисная структура в данном случае пытается сама воздействовать на внешнюю среду таким образом, чтобы обстановка сложилась в её пользу. Используя ошибки конкурентов и усугубляя их слабые стороны, провайдер старается перехватить инициативу, чтобы добиться успеха и занять еще более выгодную позицию. Суть этого принципа в виде краткой формулы лучше всего выражаются словами: «Побеждает более хитрый и находчивый».

Четвертый принцип – обеспечение гибкого планирования заключается в предвидении изменений потребительских мотиваций и ожиданий, действий конкурентов, политики властей, деловой активности и т.д. На основе правильных выводов и распоряжения ресурсами «по-хозяйски» можно заблаговременно

подготовиться к грядущим изменениям без потерь, авралов, излишних рисков. Обоснованное, всестороннее и гибкое планирование позволяет провайдерам-«аналитикам» всегда на один шаг (и более) опережать своих конкурентов. Данный принцип можно выразить формулой: «Побеждает более прозорливый и предусмотрительный».

Ф. Хаек как-то сказал: «Конкуренция – это централизованное планирование, осуществляемое множеством самостоятельных индивидов».

По этому поводу Э. Райс и Дж. Траут сетуют, что: «Современному бизнесу не хватает военачальников – людей, способных взять на себя ответственность за планирование и проведение общей маркетинговой программы».

Далее они развивают тему необходимости планирования в своем милитаристском понимании: «Маркетологи должны готовиться вести войну. Успешные маркетинговые компании все чаще и чаще приходится планировать как военные операции».

Как говорили древние римляне: «Хочешь мира, готовься к войне». И хотя все тот же К. ф. Клаузевиц в своих работах писал: «Ни один вид человеческой деятельности не привязан к везению так сильно. Война более всего походит на игру в карты». А Райс и Траут уже в наше время безапелляционно заявляют, что: «Ни один командир, находясь в здравом уме, не будет строить расписание достижения победы». Они, тем не менее, советуют не пренебрегать планированием.

«Все более важным будет становиться стратегическое планирование. Компаниям придется научиться атаковать конкурентов и обходить их с флангов, овладеть навыками ведения партизанской войны. Им понадобится разведка, чтобы знать о готовящихся действиях конкурентов».

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Сущность и формы конкуренции на современном рынке.
2. Совершенная и несовершенная, ценовая и неценовая, добросовестная и недобросовестная конкуренция.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

11. Способы борьбы с недобросовестной конкуренцией на предприятиях сервиса на транспорте.

12. Модель анализа 5 сил конкуренции М. Портера.

13. Конкуренция на рынке услуг на предприятиях сервиса на транспорте и ее основные составляющие.

### *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 обоснования выбора формы конкуренции на современном рынке конкретной организации.

## **ТЕМА 7. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

### *Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Конкурентоспособность предприятия сервиса на транспорте.**
- 2. Конкурентный статус и конкурентные преимущества на предприятиях сервиса на транспорте.**
- 3. Основные методики оценки конкурентоспособности предприятия сервиса на транспорте.**

#### **1. Конкурентоспособность предприятия сервиса на транспорте.**

Конкурентоспособность организации сервиса – это свойство, характеризующееся степенью удовлетворения ей конкретной потребности в обслуживании и в оказании услуг по сравнению с аналогичными организациями, представленными на данном рынке услуг, другими словами, это способность выдерживать конкуренцию.

Конкурентоспособность организации характеризуется наличием конкурентных преимуществ, которые в меньшей степени выражены в других фирмах, предоставляющих аналогичные, идентичные услуги.

Под конкурентными преимуществами конкретной услуги понимается совокупность свойств, которые делают ее более привлекательной для потребителей.

Конкурентные преимущества услуг являются важной составляющей конкурентных преимуществ сервисных фирм. Под конкурентными преимуществами сервисных фирм следует понимать их более высокие достижения по сравнению с достижениями аналогичных фирм, признаваемые внешним окружением и потребителями.

Виды конкурентных преимуществ зависят от особенностей функционирования сервисных фирм.

Конкурентоспособность услуг и организаций – понятия не идентичные, хотя и взаимозависимые. Услуги организаций могут иметь высокую степень конкурентоспособности, а фирма в целом может уступать другим аналогичным организациям и наоборот.

Для того, чтобы оценить конкурентоспособность, выявить конкурентные преимущества субъекта рынка, необходимо определить показатели, которые являются определяющими и по которым будет производиться оценка.

Оценку конкурентоспособности услуг следует производить по таким характеристикам как:

Качественные;

Стоимостные;

Маркетинговые.

Каждая из перечисленных групп характеризуется определенными показателями, которые зависят от специфических особенностей оказываемых услуг. Так качественные характеристики в сфере сервиса зависят, прежде всего, от квалификационного уровня персонала, имеющего непосредственный контакт с потребителем. Кроме того, как и качество товаров, качественные характеристики услуг определяются уровнем техники и технологии, используемыми в процессе производства услуг, их соответствием современным тенденциям.

Особенностью услуг является то обстоятельство, что высокопрофессиональный работник в некоторых случаях и при минимальном количестве оборудования может оказать услугу высокого качества. Или, наоборот, при наличии оборудования, соответствующего современным мировым и отечественным стандартам, специалист с меньшим квалификационным уровнем может качественно обслужить заказчика. Эти особенности сферы сервиса необходимо учитывать в оценке конкурентоспособности услуг.

Определенную сложность вызывает оценка профессионализма кадров в сфере услуг. Если, к примеру, в области образования такая оценка может быть произведена по количеству преподавателей, имеющих ученые степени, то для парикмахерских услуг такого показателя нет, поэтому в таких случаях, следует использовать оценки экспертов и потребителей, которые не всегда могут являться объективными.

Для некоторых видов услуг могут использоваться другие показатели, определяющие качество предоставляемых услуг. Например, в коммунальной сфере качество услуг определяется уровнем примесей в питьевой воде, температурой воздуха в помещении и т.п.

Следующая группа характеристик, определяющая конкурентоспособность услуг – стоимостные характеристики. Не является секретом, что для потребителей с невысоким уровнем дохода, а большая часть населения нашей страны относится, именно к этой категории, цена является определяющей при выборе многих видов продукции и услуг. Кроме цены в эту группу характеристик могут быть включены механизмы ее регулирования – скидки, наценки, отсрочки, рассрочки оплаты и т.п. Определение показателей для этой группы характеристик обычно не вызывает затруднений.

В третью группу показателей конкурентоспособности услуг включаются маркетинговые характеристики. Поскольку для большинства видов сервиса процессы предоставления и потребления услуг совпадают по времени, поэтому к этой группе относятся показатели, характеризующие качество обслуживания, такие как культура обслуживания (состояние помещений, в которых непосредственно осуществляется процесс предоставления услуг, взаимоотношения персонала и клиентов, дополнительные услуги, предоставляемые заказчиком до, во время и после оказания услуги и т.п. ).

Мы рассмотрели факторы, влияющие на конкурентоспособность услуг. Вместе с тем, показатели конкурентоспособности организаций отличаются от конкурентоспособности услуг. Эти показатели должны характеризовать предприятие в целом и позволить определить преимущества фирмы в сравнении с аналогичными. К таким показателям, по нашему мнению, можно отнести следующие:

1. Степень представленности организации на соответствующем сегменте рынка. Эта группа показателей является основной при оценке конкурентоспособности, так как теоретически крупная фирма имеет неоспоримые конкурентные преимущества. Большие размеры фирмы позволяют большему количеству потребителей контактировать и получать услуги, а при благополучном стечении многих других обстоятельств, таких как удовлетворенность услугой, желание и в дальнейшем получать услуги именно в данной фирме и т.п., приведет непосредственно к росту объемов продаж, прибыли, а, соответственно росту известности фирмы у потребителей. Размеры организации могут характеризоваться как абсолютными показателями, такими как объем предоставляемых услуг, численность персонала, прибыль, стоимость основных и оборотных средств, так и относительными, доля рынка и т.п.

2. Устойчивость фирмы. Этот показатель также является основным при оценке конкурентоспособности, т.к. потребители в большей степени оказывают доверие именно тем организациям, которые продолжительное время функционируют в рамках анализируемого сегмента рынка и зарекомендовали себя с положительной стороны. В качестве показателя, способного количественно оценивать эту характеристику, может выступать срок функционирования организации, в том числе, на данном сегменте рынка (как в товарном, так и в географическом аспектах).

3. Имидж организации. Этот показатель также играет немаловажную роль в оценке конкурентоспособности, т.к. с помощью маркетинговых коммуникаций можно значительно увеличить известность фирмы, а, соответственно, и объем продаж, прибыль .

4. Конкурентоспособность услуг. Одной из основных составляющих конкурентоспособности организаций сферы сервиса является конкурентоспособность услуг. Какой бы крупной ни была фирма, как бы долго она не функционировала на рынке, как бы она ни была широко и положительно известна у потребителей и широких групп общественности, но если услуги являются не качественными, цена высокой, а обслуживание низким потребители предпочтут получать услуги в конкурирующей фирме.

5. Эффективность функционирования. Этот критерий не играет большой роли для потребителей, т.к. потребители безразличны к тому, получает ли прибыль или работает себе в убыток та или иная фирма услуг, но этот показатель способствует повышению других характеристик конкурентоспособности. Показателями, позволяющими количественно оценить эту характеристику, могут выступать относительные показатели прибыльности (показатели рентабельности, прибыль в расчете на одного работающего и др.), эффективности управления (показатели эффективности использования производственных ресурсов – выработка на одного работающего, фондоотдача, материалоемкость, фондовооруженность и т.д.).

Нами рассмотрены теоретические подходы к выбору показателей конкурентоспособности услуг и организации. Вместе с тем, несомненную роль играет выбор механизма, обеспечивающего количественное сопоставление этих показателей. Для этого необходимо выбранные для сравнения показатели, имеющие различную размерность и единицы измерения, привести в сопоставимый вид.

## **2. Конкурентный статус и конкурентные преимущества на предприятиях сервиса на транспорте.**

Конкурентные преимущества - положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Они могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара, рынка.

При определении конкурентных преимуществ стоит ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими. [strategic-man.ru]

Конкурентные преимущества - уникальные активы фирмы, новые сферы деятельности, которые стратегически важны для бизнеса и позволяют побеждать в конкурентной борьбе, заявляют о себе тогда, когда можно получить высокую прибыль.

При определении конкурентных преимуществ следует ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими

В рыночной системе конкуренция выступает как двигатель экономики и как средство против застоя. Это главный механизм, побуждающий к непрерывному совершенствованию производства. Угроза разорения и банкротства, в случае поражения в конкурентной борьбе, заставляет субъектов рынка проявлять предприимчивость, вести разносторонний поиск резервов.

Для производителя услуг на каждом рынке и по каждому виду услуг может потребоваться своя позиция. Исследование рынка помогает избежать ошибок и выбрать нужную позицию.

Основными этапами определения позиции являются:

Выяснение услуг, которые нужно предложить

Анализ отличия этих услуг от иных (это может быть уровень подготовки персонала, система оплаты, методы обслуживания, состав клиентов, стимулирующие мероприятия, дополнительные гарантии)

Четкая констатация привлекательности рассматриваемых услуг

Изучение состояния конкуренции на рынке и позиции, занимаемой предприятием сервиса, предлагающего услуги

Подведение итога позиционирования.

Позицию предприятия на рынке определяют многие факторы: характеристики услуг, квалификация персонала, место положения и размер предприятия, целевая группа клиентов.

В стремлении достичь конкурентных преимуществ, важно ориентироваться на запросы клиентов, убедиться в том, что эти преимущества позитивно воспринимаются клиентурой.

Главное требование это отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Кроме того, они должны быть надежно защищены.

Конкурентные преимущества являются основой стратегии любой фирмы. По ним разрабатываются ведущие направления конкуренции.

Ключом к развитию конкурентных преимуществ сервиса является сегментация рынка. Она основана на дифференциации продукции, снижении себестоимости продукции или фокусировании. [studopedia.ru]

В каждой конкретной ситуации конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли и рынка. Главное требование конкурентных преимуществ это отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным, они должны быть надежно защищены.

Преуспевающая сервисная фирма должна иметь несколько (4-5) конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества являются основой стратегии любой фирмы. По ним разрабатываются ведущие направления конкуренции.

Часто встречаются:

стратегия низкой себестоимости, но не обязательно низкой цены (конкурентные преимущества за счет низких по сравнению с конкурентами издержек производства)

стратегия дифференциации услуг, (приспособления их к нуждам определенных групп потребителей)

стратегия первоходца (фирмы инновационного типа, предлагающие новые виды услуг). [studopedia.ru]

Средства защиты конкурентных преимуществ:

Монополия

Патенты, ноу-хау, секретность

Лёгкий доступ к источникам сырья и коммуникациям

Существует много деловых стратегий (достижений конкурентных преимуществ):

Лидерство в издержках (снижение себестоимости)

Дифференциация продукта

Конкуренция продукции (фокусирование на какой-либо один вид продукции)

Стратегия первоходца (ранний выход на рынок сбыта)

Синергизм

Strategicbusinessunit - SBU (стратегическая бизнес-единица)

Конкурентные преимущества не являются вечными, они завоёвываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности - это является трудоёмким и дорогостоящим процессом.

Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависит от следующих факторов:

Источники конкурентных преимуществ

Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от следующих факторов: конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

Преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий и т.д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности

Преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т.д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

Очевидность источников конкурентных преимуществ (при наличии явных источников преимуществ возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить предприятие этих преимуществ.

Инновации (для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны по крайней мере равняться срокам их возможного повторения конкурентами или опережать их. Инновационный процесс позволяет предприятиям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников). [studopedia.ru]

Основными причинами утраты конкурентных преимуществ являются:

Ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.)

Снижение инвестиционной привлекательности компании и её инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства в будущее)

Снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции)

Ослабление конкуренции на рынке вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары

Низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту). [www. grandars.ru]

Стратегии компании подразделяются на корпоративные, конкурентные, и функциональные.

Корпоративная стратегия отражает масштаб бизнеса, при выборе корпоративной стратегии нужно определить те рынки и сегменты рынков, на которых нам предстоит работать и доказывать свое право на существование. Корпоративная стратегия фирмы также зависит от прогноза конкурентоспособности, уже при выборе рынка или рыночной ниши нужно руководствоваться не только эмоциями и желаниями

Функциональные стратегии (специальные политики) - цели и планы действий компании в конкретных функциях. Функциональные стратегии должны выстраиваться с учетом и на основе сформулированной конкурентной стратегии.

Центральное понятие конкурентной стратегии - это понятие «конкурентное преимущество».

Выбор конкурентной стратегии - это и есть сознательный выбор конкурентных преимуществ [hrm.ru]

Конкурентное преимущество - наличие в системе определённой ценности, которая даёт системе преимущества перед конкурентами.

Конкурентные преимущества предприятия по источникам возникновения можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренние - это характеристики внутренних аспектов деятельности предприятия (уровень затрат, производительность труд, организация процессов, система менеджмента и т. п.), которые превышают аналогичные характеристики приоритетных конкурентов

К ним относят:

Производственные - обеспечение материально-техническими ресурсами

Технологические - современность, прогрессивность, гибкость технологических процессов, использование достижений научно-технического прогресса

Квалифицированные - профессионализм мастерство, активность, творчество персонала, склонность к нововведениям

Организационные - современность, гибкость, структурированность организационной структуры

Управленческие - эффективность и результативность действующей системы менеджмента, эффективное управление оборотными средствами, качеством, закупочными и сбытовыми процессами, действенность системы мотивирования персонала

Инновационные - системы и методы разработки и внедрения новых технологий, услуг, внедрение «ноу-хау»

Экономические - наличие источников финансирования, платёжеспособность, ликвидность, рентабельность

Географические - размещение, близость к источникам материальных и человеческих ресурсов, рынкам сбыта

Транспортных путей и каналов распределения.

К внешним конкурентным преимуществам предприятия относят:

Информационные - действующие на предприятии системы сбора и обработки данных, степень осведомлённости предприятия о состоянии и тенденциях развития рынка, действие сил и условий окружающей бизнес-среды, поведение потребителей, конкурентов и др. хозяйствующих субъектов

Конструктивные - технические характеристики продукции, её дизайн и упаковка

Качественные - уровень качества продукции по оценкам потребителей.

Поведенческие - степень распространения философии маркетинга среди работников, нацеленность деятельности на удовлетворение потребностей потребителей конкурентных рынков

Конъюнкционные - рыночные условия деятельности, конкурентная среда

Сервисные - уровень и качество услуг

Имиджевые - общие представления потребителей о предприятии и его товаров, популярность

Ценовые - уровень и возможная динамика цен, их социальная направленность, рыночная власть предприятия

Сбытовые - портфель заказов, приёмы и методы распределения продукции

Коммуникационные каналы и способы распространения информации о предприятии, наличии обратной связи.

Внешние преимущества, которые базируются на способности предприятия создавать более значимые ценности для потребителей. [topknowledge.ru]

Конкурентное преимущество - характеристики свойства товара или марки которые создают для фирмы определённое превосходство над другими прямыми конкурентами.

Фокус конкуренции - это множество критериев (характеристик товара), которые важны для покупателей и используются ими для принятия решения о выборе поставщика.

Конкурентное преимущество - превосходное отличие, находящееся в фокусе конкуренции предприятия.

Остальные критерии фокуса конкуренции - это наши конкурентные недостатки.

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться к:

Товару

Функциональной среде деятельности (исследование производства)

Предприятию, отрасли, экономике страны

Конкурентные преимущества бывают краткосрочные и долгосрочные по времени действия, имитируемые и уникальные по возможности имитации.

О преимуществах фирмы относительно конкурентов стоит судить только с позиции клиентов.

Первый шаг на пути к конкурентному преимуществу - это понять, что важно для клиента.

Первая область - сам продукт (его свойства, атрибуты, вкусность и полезность для потребителя). Строгое соответствие требованиям (ГОСТам) надёжность, долговечность, безопасность, удобство обслуживания, дизайн, эстетика, доступность, ассортимент, инновационность, эксклюзивность и др.)

Вторая область - сервис.

Третья область - это имидж товара или продавца

Четвертая область - персонал.

Пятая область - цена.

### **3. Основные методики оценки конкурентоспособности предприятия сервиса на транспорте.**

Рассмотрим существующие подходы к классификации методов оценки конкурентоспособности предприятия:

- графические методы оценки конкурентоспособности;
- экспертные методы оценки конкурентоспособности предприятия
- матричные методы оценки конкурентоспособности;
- индексные методы оценки конкурентоспособности предприятия

Графические методы оценки конкурентоспособности базируются на построении так называемого многоугольника конкурентоспособности.

Построение данного многоугольника происходит следующим образом: выбираются факторы конкурентоспособности (их количество произвольно и зависит от отрасли, сферы деятельности и др.). В зависимости от этих факторов определяется количество исходящих лучей от нулевой точки. Далее на каждой шкале устанавливаются оценочные критерии от 0 до выбранной величины, например 6. Для сравниваемых предприятий определяется сила или вес каждого фактора, и проводятся соединительные линии между лучами образуя неправильный многоугольник.

Матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия включают в себя следующие:

- матрица Ансоффа;
- матрица McKinsey;
- матрица конкурентных сил М. Портера;
- матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы).

Эти методы оценки конкурентоспособности базируются на использовании матрицы – таблицы с взаимосвязанными элементами.

Матрица БКГ рассматривает две оценочные составляющие: темп роста рынка и относительная доля предприятия на рынке. В основу ее положена теория жизненного цикла предприятия или товара. В портфеле компании существуют несколько типов продукции, товаров имеющих различную ценность для компании. Одни приносят значительный объем прибыли в краткосрочном периоде, другие находятся в стадии упадка ввиду отсутствия спроса, третьи требуют вложений для получения дохода в будущем и т.д.

Матрица Бостонской консультативной группы Этот метод позволяет сопоставить позиции предприятий в составе одного портфеля в крупных корпорациях и обеспечить правильное сочетание подразделений, испытывающих необходимость в капитале для своего роста, с предприятиями, располагающими избытком капитала. Для определения перспектив развития каждого предприятия используется один показатель – рост объема спроса на продукцию предприятия. Он определяет размер матрицы по вертикали. По горизонтали задается соотношение доли рынка, принадлежащей данному предприятию, и доли рынка, принадлежащей её основному конкуренту. Это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем. БКГ предлагает следующие управленческие решения для корпорации:

«звезды» - предприятия с высокой долей на рынке сбыта и высокими темпами роста необходимо беречь и укреплять; с приходом зрелости «звезды» могут превратиться в «дойных коров»;

«собаки» - наименее эффективные из предприятий, входящих в состав корпорации; от них необходимо по возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капиталовложений;

«дикие кошки» - наиболее перспективные предприятия, при эффективном управлении могут быть превращены в «звёзды».

Это упрощённый аналитический метод для оценки конкурентоспособности позиций предприятий в составе одного портфеля. Использование этого метода ограничено: только в стабильных условиях деятельности предприятия и при устойчивых темпах роста

Матрица MacKinsy является более продвинутой формой матрицы БКГ она состоит уже не из 4-х а из 9-ти квадрантов и характеризует долгосрочную привлекательность отрасли и конкурентную позицию предприятия на ней.

Интегральный показатель конкурентоспособности может быть получен такими методами как:

- метод суммы мест;
- метод балльной оценки и коэффициента весомости показателей.

Сущность метода суммы мест заключается в том, что по каждому показателю объектам присваивается занимаемое место (1, 2 или 3 в зависимости от количества изучаемых объектов). Первое место соответствует более высокому значению показателя. Сумма полученных мест по всем показателям определяет итоговую оценку объекта. Лучшим окажется тот объект, итоговая оценка которого будет минимальной.

Метод балльной оценки в отличие от предыдущего метода предполагает большую дифференциацию оценок. В этом случае каждый показатель необходимо оценить в баллах в зависимости от выбранной системы оценок (пятибалльной, десятибалльной и т.д.). Чем выше максимальный балл, тем большая дифференциация будет наблюдаться в оценке показателей.

Определение баллов может осуществляться расчетным путем или с помощью экспертной оценки. Если показатель имеет количественную соизмеримость, то балльная оценка рассчитывается по формулам:

- при наилучшем максимальном значении показателя:

$$b_{ij} = \frac{\Pi_{ij}}{\Pi_{j \max}} \cdot B_{\max} \quad , (1)$$

- при наилучшем минимальном значении показателя:

$$b_{ij} = \frac{\Pi_{j \min}}{\Pi_{ij}} \cdot B_{\max} \quad , (2)$$

где  $b_{ij}$  – балльная оценка  $i$  – го предприятия по  $j$  – му показателю;

$\Pi_{ij}$ , - количественная оценка  $j$ -го критерия для  $i$ -го конкурента;

$\Pi_{j \max}$  – максимальное значение  $j$ -го критерия по конкурентам;

$\Pi_{j \min}$  – минимальное значение  $j$ -го критерия по конкурентам;

$B_{\max}$  – максимально возможный балл, исходя из выбранной системы исчисления.

В реальной действительности оцениваемые показатели имеют разное значение для оценки конкурентоспособности. Поэтому балльную оценку дополняют коэффициентом важности (весомости) показателей. Чаще всего коэффициентам весомости присваивают значения в долях единицы (от 0 до 1,0) или в процентах. Обычно считается, что сумма коэффициентов весомости должна равняться единице, если весомость определяется в долях, и 100 %, если весомость определяется в процентах. Но в литературе имеются подходы, согласно которым важность показателей может быть оценена любыми цифровыми характеристиками, обеспечивающими сопоставимость показателя.

При использовании балльного метода оценка по каждому показателю определяется путем перемножения полученных баллов и коэффициентов весомости. Итоговая оценка по исследуемому объекту может быть определена двумя методами.

1. Путем суммирования результатов по всем показателям:

$$O_i = \sum_{j=1}^m b_{ij} \cdot v_j \quad \sum_{j=1}^m v_j = 1 \quad , \text{ при } \quad (2)$$

где  $O_i$  – итоговая оценка по  $i$  – му объекту;

$b_{ij}$  – балл, полученный  $i$  – м объектом по  $j$  – му показателю;

$v_j$  – весомость  $j$  – го показателя;

$m$  – количество оцениваемых показателей.

При расчете итоговой оценки по этой формуле лучшим будет являться максимальный результат. Этот подход используется обычно, если весомость показателей определяется в долях единицы. В этом случае итоговую оценку по каждому объекту есть возможность сопоставить не только между собой, но и с эталонным значением – максимальным баллом. Чем больше итоговая оценка отличается от эталонной величины, тем, следовательно, в большей степени анализируемый объект уступает эталону (больше недостатков имеет анализируемый объект).

2 Итоговая оценка рассчитывается по формуле:

$$O_i = \frac{\sum_{j=1}^m b_{ij} \cdot v_j}{B_{\max}} \quad . (3)$$

Использование этого алгоритма для расчета итоговой оценки также позволяет сопоставить изучаемые объекты, как между собой, так и с эталонной величиной. Но в качестве эталона выступает сумма весомостей показателей. Эта формула имеет смысл, и чаще всего используется при оценке весомости показателей в процентах. Тогда эталонное значение равняется 100 %. Эту формулу расчета итоговой оценки используют и в том случае, когда оценивается отдельно взятый объект (например, привлекательность рынка для отраслевой группы услуг).

Построение профиля требований осуществляется на основе балльной оценки показателей. Лучшим будет тот объект, профиль которого смещен в сторону максимальной балльной оценки. Достоинством данного метода является простота и возможность наглядного представления результатов. Но его применение целесообразно в том случае, если преимущества исследуемых объектов явно выражены. В противном случае трудно сделать однозначный вывод, ориентируясь лишь на этот метод анализа.

Наименее точные оценки дает метод суммы мест, а наиболее точные оценки будут получены при использовании метода балльной оценки и весомости показателей. При этом весомость (важность) показателей определяется путем экспертного опроса.

Оценка конкурентоспособности осуществляется в следующей последовательности:

Выявляются субъекты предпринимательства, представляющих анализ услуги в рамках выбранного сегмента рынка.

Обосновывается система показателей конкурентоспособности услуг и предприятия.

Осуществляется сбор информации в соответствии с системой показателей конкурентоспособности.

Преобразовывается информация в количественно соизмеримые показатели.

Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Конкурентоспособность предприятия сервиса на транспорте.
2. Конкурентный статус и конкурентные преимущества на предприятиях сервиса на транспорте.
3. Основные методики оценки конкурентоспособности предприятия сервиса на транспорте.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Методы определения причин возникновения претензий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

14. Методы разработки и использования типовых технологических процессов.

15. Клиентоориентированная модель обслуживания на предприятиях сервиса в сфере транспорта.

16. Особенности клиентоориентированного подхода к обслуживанию потребителей на предприятиях сервиса на транспорте.

17. Методы поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

18. Механизм системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

19. Алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

20. Методы организации оценки качества оказания услуг в сервисе на основе клиентоориентированных технологий в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

*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 осуществления маркетинговых исследований рынка услуг с учетом обоснования выбора методики оценки конкурентоспособности предприятия сервиса.

## ТЕМА 8. РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### Лекция 1 (2 часа)

#### Вопросы лекции:

1. Внешние и внутренние риски.
2. Производственный риск.
3. Технический риск.

#### 1. Внешние и внутренние риски.

Внешние риски находятся в окружении проекта — поставщиках, подрядчиках и клиентах государстве, окружающей среде. К ним относятся срыв сроков подрядчиками, стихийное бедствие или новый закон. Внутренние риски — это все потенциальные проблемы организации и проектной команды. Например, кто-то неожиданно уволится или команда начала использовать новую технологию и заложила недостаточно времени на ее изучение и эксперименты с ней.

Внутренний (несистематический или специфический) риск — это риск, зависящий от деятельности конкретного предприятия. Он может быть связан с неквалифицированным финансовым менеджментом, неэффективной.

внешние риски: к ним относят: а)политический– возможность возникновен. убытков вследствие госуд-ой политики (риск изменения законодательства в сфере деятельн-и предпр-я, риск разрыва контрактов с иностранными партнерами, риск военных действий), б)коммерческий– угроза потерь в процессе реализации товаров и услуг (падение спроса на продукцию, потери качества товара в процессе обращения), в)отраслевой– вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли, к которой относится предприятие.

-внутренний риск: а)технический–возможность возникновения потерь при использовании новых технологий, сбой и поломки оборудования, б)производственный– угроза при осуществлении производственной деятельности вследствие нерационального использования сырья, увеличения потерь рабочего времени.

2. по длительности воздействия различают:

-кратковременные риски(транспортный риск при перевозке, риск неплатежа по сделке),

-постоянные риски(риск запрета или введения квот на производство продукции, риск неплатежа в стране с несовершенной правовой системой)

3. По размеру ущерба:

- допустимый риск– угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта, или от хозяйственной деятельности в целом;

- критический риск– угроза потерь всех производственных затрат на осуществление данного проекта;

- катастрофический– угроза потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия.

4. по возможности устранения:

- систематический риск –обусловлен невозможностью абсолютно точного прогнозирования будущего состояния экономики в целом.

- несистематический – присущ отдельным конкретным проектам и может быть устранен путем их комбинирования.

Потери– снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами. Величина таких потерь характеризует степень риска.

Потери которые бывают в хозяйственной деятельности разделяют:

-материальные(это потери оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии);

-трудовые(потери рабоч. времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами);

-финансовые(связаны с выплатами штрафов, уплатой дополнительных налогов, кроме того могут возникать при не возврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, при снижении цен на реализуемую продукцию, особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса);

-потери времени(существуют тогда, когда процесс хозяйственной деятельности идет медленнее, чем было намечено);

-специальные виды потерь(проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предприятия).

Существуют следующие способы оценки потерь и риска:

1. Статистический способ состоит в том, что изучается статистика потерь, имевших место в аналогичных видах хозяйственной деятельности, устанавливается частота появления определенных уровней потерь. Определяя частоту возникновения некоторого уровня потерь путем деления числа соответствующих случаев на их общее число, следует включать в общее число и те случаи, в которых потерь не было. Иначе показатели вероятностей потерь и угрозы риска будут завышены.

2. Экспертный способ, известен под названием «метод экспертных оценок», может быть реализован путем обработки мнений опытных специалистов. Эксперты дают свои оценки вероятностей возникновения риска, по которым затем находят среднее значение и с их помощью строится кривая распределения вероятностей.

3. Расчетно-аналитический способ базируется на теоретических представлениях. Эта теория хорошо разработана только применительно к страховому и игровому риску. Поэтому для оценки хозяйственного риска предпочтительней выбирать 2 предыдущих.

## **2. Производственный риск.**

Производственный риск – возможные потери, возникающие в процессе производства и связанные с простоями оборудования, недоиспользованием производственных мощностей, неритмичностью поставок сырья и комплектующих, снижением производительности труда, потерями рабочего времени, повышенным процентом брака, повышенными затратами на производство вследствие перерасхода сырья, топлива, энергии, заработной платы.

Производственный риск — это вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т.д.

К основным причинам производственного риска относят:

снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;

снижение цен, по которым планировалось реализовать продукцию (услугу), в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

увеличение расхода материальных затрат из-за перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов;

рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;  
увеличение налоговых платежей и других отчислений предприятия;  
низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией.  
Производственные риски делят на следующие виды:  
неисполнения хозяйственных договоров;  
изменения конъюнктуры рынка;  
усиления конкуренции;  
возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;  
потери имущества предприятия;  
не востребованности произведенной продукции;  
форс-мажорные риски.

### 3. Технический риск.

Риск технический – комплексный показатель надежности элементов техносферы, который выражает вероятность возникновения аварии или катастрофы при эксплуатации машин, механизмов, реализации технологических процессов, строительстве и эксплуатации зданий и сооружений.

Эффективная предпринимательская деятельность, как правило, сопряжена с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Однако внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству. В данном случае речь идет о техническом риске.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами предпринимательской фирмы.

К техническим рискам относятся:

- вероятность потерь вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ;
- вероятность потерь в результате недостижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;
- вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;
- вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем;
- вероятность потерь в результате сбоев и поломок оборудования и т. д.

Следует отметить, что технический риск относится к группе внутренних рисков, поскольку предприниматель может оказывать на данные риски непосредственное влияние и возникновение их, как правило, зависит от деятельности самого предпринимателя.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Внешние и внутренние риски.
2. Производственный риск.
3. Технический риск. Риск технологий производства.
4. Увеличение расходов материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива и т.д.; рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности работников либо за счет выплат более высоких зарплат.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственноэкономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Риск нанесения ущерба персоналу.

14. Риски, связанные с реализацией услуг: потери товара (услуги), потери качества товара в момент оказания услуги, отказ от выполненной услуги, транспортировка заказов.

15. Коммерческий риск.

16. Контактный риск (риск обслуживания заказчика).

17. Снижение объемов реализации услуг.

18. Методы поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

19. Механизм системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

20. Алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

*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 поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса с учетом обоснования выбора направлений снижения внешних и внутренних рисков предприятия сервиса.

## **ТЕМА 9. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА, ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство

Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Персонал предприятия и его классификация на предприятиях сервиса на транспорте.**
- 2. Текучесть кадров на предприятиях сервиса на транспорте и способы ее сокращения.**
- 3. Организация труда работников предприятия сервиса на транспорте и основные направления ее совершенствования**

#### **1. Персонал предприятия и его классификация на предприятиях сервиса на транспорте.**

Персонал конкретного предприятия – это совокупность работников данного предприятия, обладающих необходимыми для осуществления производственной деятельности способностями, знаниями и навыками, а также определенными культурными и социальными потребностями.

Все работники предприятия в зависимости от степени их участия в производственной деятельности делятся на промышленно-производственный и непромышленный персонал.

К промышленно-производственному персоналу (ППП) относятся работники, занимающиеся непосредственно производством продукции или услуг.

Непроизводственный персонал – работники, обслуживающие не промышленные хозяйства и организации предприятия. Это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских, медицинских, культурно-просветительных и прочих учреждений.

Промышленно-производственный персонал в зависимости от выполняемых в производстве функций делится на две группы:

- рабочие.
- служащие.

Рабочие непосредственно заняты в производственном процессе изготовления продукции, а также ремонт и уходом за оборудованием, перемещением сырья и готовой продукции, уборкой производственных помещений. Сюда же относятся работники охраны, следящие за сохранностью материальных ценностей и имущества предприятия, а также младший обслуживающий персонал – уборщики помещений, дворники.

Рабочие делятся на:

- основных производственных рабочих, непосредственно создающих готовую продукцию и занятых осуществлением технологического процесса;
- вспомогательных рабочих, занятых уходом за производственными помещениями, ремонтом оборудования, на погрузочно-разгрузочных, транспортных и складских работах, а также во вспомогательных цехах и хозяйствах.

Группа «служащие» подразделяется на три категории:

- руководители – работники, занимающие руководящие должности, в частности директора, главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер и т. п.), а также мастера. К этой же категории относятся заместители по названным выше должностям;
- специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами (бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, механики, нормировщики, техники, экономисты, энергетики, юрисконсульты и т. п.), а также их помощники. Для замещения этих должностей необходимо наличие высшего или среднего специального образования;
- технические исполнители – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, в частности делопроизводители, кассиры, секретари-машинистки, табельщицы, учетчики, чертежники и др.

Важным направлением классификации кадров является распределение их по профессиям, специальностям и квалификации.

Профессия – это совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства.

Специальность – деление внутри профессии, требующее дополнительных навыков и знаний для выполнения работы на конкретном участке производства. Так, профессия слесарь включает специальности: слесарь-ремонтник, слесарь-сантехник и т. п.

Квалификация – это совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности.

Руководители распределяются по структурам и звеньям управления. По структурам управления руководители подразделяются на линейных и функциональных; по звеньям управления – на высшее, среднее и низшее звено.

В отечественной терминологии появились новые элементы в классификации персонала – менеджеры разного уровня. К ним относятся руководители всех звеньев управления, а также специалисты управленческих служб: менеджеры по рекламе, персоналу, сбыту и др.

Особое место среди персонала предприятия занимают маркетологи различных специализаций.

Маркетолог – это специалист, который осуществляет анализ, координацию и контроль деятельности всех структур предприятия с учетом изменения окружающей среды маркетинга. Он исследует рынок, его конъюнктуру, потребности покупателей, их динамику и в соответствии с этим определяет стратегию предприятия в условиях конкуренции, готовит предложения по выбору и направлениям развития товарного ассортимента, определяет ценовую стратегию, исследует факторы, влияющие на сбыт товара, оптимизирует выбор каналов распределения, формирует коммуникационную политику предприятия, принимает участие в разработке программы стратегического и тактического планирования деятельности предприятия с учетом его конкурентоспособности и рентабельности.

Изучение персонала предприятия, как правило, предполагает изучение численности работников, движения, состава и структуры трудовых ресурсов предприятия.

Численность работников предприятия характеризуется показателями явочного, списочного состава на определенную дату и среднесписочной численности. В явочный состав включаются все работники предприятия, числящиеся в списках и явившиеся на работу в данный день. Таким образом, явочный состав работников учитывается на определенную дату. В списочный состав должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более со дня зачисления их на работу. Причем, в списочном составе работников за каждый календарный день должны быть учтены как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким либо причинам. Списочная численность в связи с приемом и увольнением работников является величиной переменной и поэтому учитывается на определенную дату.

Расчет численности персонала призван ответить на следующие вопросы: какое количество персонала и какой квалификации требуется предприятию? Когда, в какой период времени? Где, на каком участке производства?

Исходными данными при определении численности работников служат запланированный объем выпуска продукции или оказания услуг, штатное расписание, план проведения организационно-технических мероприятий, движения кадров, их текучесть, бюджет рабочего времени.

Численность работников определяется различными методами: по трудоемкости, нормам обслуживания и числу рабочих мест.

Метод расчета по трудоемкости применяется обычно на нормируемых работах. В частности, этим методом находят численность основных рабочих (R):

$$R = \frac{\text{Плановая трудоемкость годовой программы, чел.ч}}{\Phi_d} \quad (5.1)$$

где  $\Phi_d$  – действительный годовой фонд времени рабочего, час.

Численность основных производственных рабочих может быть установлена также по нормам выработки:

$$R = \frac{\text{Годовое задание, шт. (тонн)}}{N \times \Phi_d}$$

где N – норма выработки, плановая, рабочего, шт./час.

Численность основных рабочих (например, рабочих-многостаночников) может определяться по рабочим местам на основе норм обслуживания. По нормам обслуживания рассчитывается также численность младшего обслуживающего персонала, наладчиков, уборщиков помещений.

С использованием нормативов числа рабочих мест определяется численность крановщиков, кладовщиков, комплектовщиков и прочих работников.

Численность служащих устанавливается на основе штатного расписания.

## 2. Текучесть кадров на предприятиях сервиса на транспорте и способы ее сокращения.

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

Внутриорганизационная - связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;

Внешняя - между организациями, отраслями и сферами экономики.

Естественная текучесть

Излишняя текучесть

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за

нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи "ухода отделами", когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Текучесть персонала имеет позитивные и негативные последствия:

Таблица 1

Позитивные последствия	Негативные последствия
<p>возможность квалификационно-профессионального продвижения работников</p> <p>возможность реализации планов карьеры сотрудников</p> <p>возможность «проникновения» нововведений</p> <p>возможность регулирования социально-демографической структуры персонала</p>	<p>трудность работы в «одной команде»</p> <p>ухудшение психологического климата в коллективе</p> <p>ухудшение имиджа организации на рынке труда</p> <p>затраты на найм, адаптацию, обучение нового сотрудника</p> <p>снижение производительности и качества труда увольняемого сотрудника перед увольнением и принятого сотрудника в период адаптации</p>

Текучесть кадров – один из показателей, связанных с увольнением и влияющих на жизнеспособность и успех организации. Даже если количественно этот фактор соответствует планам руководства, то уход из организации каждого конкретного работника может оказаться если не фатальным, то, по крайней мере, опасным. Опасным является уход профессионала с высокого поста к прямому конкуренту. Поэтому крупные компании предлагают особо ценным сотрудникам "золотой пакет" – денежную компенсацию за то, что они в течение оговоренного времени не будут работать на конкурента.

Однако помимо прямых угроз для бизнеса текучесть кадров таит в себе и скрытые опасности. Основная из них – это демотивирующее воздействие ухода одного из сотрудников на остающихся работников. Увольнение может иметь опасные последствия для компании, особенно если подходить к самому процессу неправильно. В случае увольнения сотрудника по инициативе работодателя они иногда выражаются в несоблюдении стандартов деловой этики. Если руководитель срывается, проявляет нетерпимость, применяет жесткие меры – это может сказаться губительно на внутренней атмосфере в компании, так как ее персонал является непосредственным проводником информации о ней.

Не менее сложным для внутреннего климата может оказаться и беспричинное, по мнению сотрудников, увольнение или увольнение при затяжном конфликте. В первом случае вокруг неясных мотивов будут рождаться слухи, а во втором – сформировавшиеся вокруг конфликтующих сторон группировки поляризуют на некоторое время коллектив. В таком случае руководству необходимо демонстрировать честность и открытость, а также готовность объяснять причины тех или иных решений и чутко прислушиваться к возникающим опасениям.

В том случае, когда сотрудника увольняют за низкое качество работы, проблему открытости наиболее эффективно помогает решить прозрачная система аттестации. Если в ее разработку будут вовлечены все члены коллектива, то им будет ясен принцип оценки результатов деятельности их коллег. Поэтому увольнение работника даже без публичного объявления причин вряд ли станет неожиданным или экстраординарным событием для остальных сотрудников.

Таким образом, текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации; текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Основная цель управления текучестью персонала заключается в оптимизации ее уровня. Социально-нормативная текучесть персонала составляет 5-6%.

### **3. Организация труда работников предприятия сервиса на транспорте и основные направления ее совершенствования**

Организация труда на предприятии - это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Элементами организации труда на предприятии являются:

- разделение труда, т. е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей;
- кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками;
- организация рабочих мест;
- организация обслуживания рабочих мест;
- разработка рациональных приемов и методов труда;
- установление обоснованных норм труда;
- создание безопасных и здоровых условий труда;
- воспитание дисциплины труда.

организация труда на предприятии -

это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками, организации рабочих мест и организации их обслуживания, рациональных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, созданием безопасных и здоровых условий труда, а также воспитанием дисциплины труда.

Если предприятие чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, мы вправе говорить о научной организации труда (НОТ). Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе оказания услуг технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанных групп задач:

- экономических (экономия ресурсов, повышение качества услуг, рост результативности деятельности);
- психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);
- социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

Анализ воздействия организации труда на выполнение услуг позволяет выделить следующие ее функции.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического оснащения процесса оказания услуг, в достижении научной обоснованности норм труда и интенсивности труда, в обеспечении соответствующего уровня оплаты труда его конечным результатам.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации.

Рудоудалительная функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Функция возвышения труда предполагает создание на предприятии условий для гармоничного развития человека, повышение содержательности и привлекательности его труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение разнообразия труда и его гуманизации.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше уровень организации труда.

Первым и очень важным элементом организации труда является разделение труда, т. е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Это - отправной пункт организации труда, который, исходя из целей организации процесса оказания услуг, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Решение этого вопроса должно предусматривать наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок.

Различают несколько форм разделения труда на предприятиях.

Функциональное - в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в процессе оказания услуг. По этому признаку работники делятся на руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Технологическое - по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией процесса оказания услуг и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность.

Профессиональное - по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается потребная численность работников разных профессий.

Квалификационное - по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Разделение труда здесь осуществляется по уровню квалификации работников исходя из требуемой квалификации работ.

Органически связана с разделением кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой.

Существуют следующие формы кооперации труда:

внутриучастковая кооперация отдельных работников или бригад по выпуску закрепленной за участком продукции;

внутрибригадная кооперация, объединяющая рабочих, совместно выполняющих единый для бригады заказ (работу) и несущих коллективную ответственность за результаты труда бригады.

Важнейшими направлениями совершенствования разделения и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа. Большой простор для проявления инициативы рабочих целесообразной кооперации труда дает организация труда в комплексных бригадах с частичной или полной взаимозаменяемостью.

Совмещение профессий - это выполнение в течение нормальной продолжительности рабочего дня, наряду с работами по основной профессии, работ по второй или нескольким профессиям. Возможны следующие варианты совмещения профессий:

- совмещение работ по основным и вспомогательным процессам, относящимся к различным специальностям (например, парикмахеры, косметологи обычно выполняют сами весь комплекс работ, начиная от приема заказа до уборки рабочего места);

- совмещение основной работы и административнотехнической (например, руководство бригадой);

- совмещение основной работы со вспомогательными функциями по обслуживанию оборудования (по ремонту и обслуживанию АТС, ремонту бытовой техники и радиоэлектронной аппаратуры - электрики и электромонтажники обычно занимаются ремонтом и обслуживанием электрооборудования, слесари-механики на СТО обслуживают и осуществляют ремонт механических узлов и агрегатов оборудования, в парикмахерских мастера могут выполнять женские и мужские стрижки, косметолог выполняет работы по маникюру и др.);

- совмещение основной работы и приема заказов (например, на предприятиях по ремонту и обслуживанию автомобилей слесарь-механик может совмещать свою работу с работой приемщика заказов, а на предприятиях по ремонту бытовой техники и бытовой радиоэлектронной аппаратуры практикуется совмещение профессий слесаря-ремонтника, шофера и приемщика; для небольших ателье свойственно совмещение работ закройщика и приемщика).

При разделении и кооперации труда решается вопрос: кто и что будет делать, как и с кем будет взаимодействовать. Для организации высокопроизводительного труда необходимо также решить и такой вопрос: как, каким образом следует выполнять работу.

Основной единицей разделения труда является производственная операция, под которой понимают часть трудового процесса, выполняемую одним или группой рабочих на одном рабочем месте, над одним предметом труда. Изменение хотя бы одного из этих признаков означает завершение одной операции и начало другой. Операция, в свою очередь, складывается из приемов, трудовых действий и движений.

Трудовое движение представляет собой однократное перемещение рук, ног, корпуса рабочего в процессе труда.

Трудовое действие - это совокупность трудовых движений, выполняемых непрерывно и имеющих частное целевое назначение.

Трудовой прием - это совокупность трудовых действий, объединенных одним целевым назначением и представляющих собой законченную элементарную работу.

Способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенным составом и последовательностью действий, приемов, операций, образует метод труда.

Рациональные приемы и методы труда, опыт новаторов производства распространяются разными способами. Для этих целей используют систему подготовки и повышения квалификации кадров, семинары, выставки, учебные курсы и др.

Необходимая часть организации труда - организация рабочих мест. Рабочее место - это первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих (если рабочее место коллективное), оснащенная необходимыми средствами труда для выполнения услуг, работ. Под организацией рабочего места понимается система его оснащения и планировки, подчиненная целям

деятельности. Эти решения, в свою очередь, зависят от характера и специализации рабочего места, от его вида и роли в процессе выполнения услуг.

В зависимости от специфики деятельности рабочие места могут быть специализированными и универсальными, индивидуальными и коллективными, стационарными и подвижными, одностаночными и многостаночными, постоянными и временными, а также рабочими местами ручной работы, механизированными, автоматизированными, аппаратными, рабочими местами служащих и др.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Персонал предприятия и его классификация на предприятиях сервиса на транспорте.
2. Текучесть кадров на предприятиях сервиса на транспорте и способы ее сокращения.
3. Цели, задачи и основные этапы управления персоналом предприятия сервиса на транспорте.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Организация труда работников предприятия сервиса на транспорте и основные направления ее совершенствования.

14. Нормирование труда работников предприятия сервиса на транспорте.

15. Виды норм труда на предприятиях сервиса на транспорте.

16. Методы изучения затрат рабочего времени на предприятиях сервиса на транспорте.

17. Производительность труда работников предприятия сервиса на транспорте.

18. Методы осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

19. Методы определения и реализации своей роли в команде в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

20. Механизм обеспечения социального взаимодействия в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

21. Методы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в процессе разработки бизнес-плана, организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте, обеспечения инфраструктурной

поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы.

*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 реализации траектории саморазвития на основе принципов самообразования с учетом обоснования текучести кадров на предприятиях сервиса.

## **ТЕМА 10. ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Понятие и содержание планирования.**
- 2. Функции и принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия сервиса на транспорте.**
- 3. Основные методы планирования на предприятиях сервиса на транспорте: балансовый, нормативный и программно-целевой методы.**

#### **1. Понятие и содержание планирования.**

Планирование – это одна из составных частей управления (менеджмента), заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. Выделяется планирование отдельных сфер деятельности, видов ресурсов, например, производственное планирование, финансовое планирование, социальное планирование. Планирование в директивной форме присуще централизованно управляемой экономике, где ведущую роль играют государственные планы. В экономике рыночного типа более распространено бюджетное планирование, планирование на уровне компаний, фирм, а также государственное планирование, которое преимущественно носит индикативный, ориентирующий характер. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки. Планирование включает принятие плановых решений уполномоченными на то органами, лицами.

Планирование можно трактовать как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

В то же время, планирование – это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Использование планирования на предприятии создает следующие преимущества:

- выявление возникающих проблем;
- стимулирование руководителей и менеджеров в реализации своих решений;
- улучшение координации действий в организации;
- рациональное распределение ресурсов;
- улучшение контроля в организации.

Цель планирования – составление проекта стратегий, действий и решений для будущего развития организации. Планирование является рациональным образом действий по сравнению с интуицией и импровизацией.

Задачи планирования:

- определение места организации в настоящее время;
- анализ ресурсов и результатов деятельности организации;
- систематический поиск действий по реализации цели и задач организации;
- изучение альтернативных предложений по развитию организации и выбор из них наиболее

эффективных.

Планирование, как процесс практической деятельности, включает несколько этапов (стадий):

- формирование плановых проблем;
- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач;
- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач;
- определение потребности в ресурсах;
- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Представленная последовательность планирования используется на американских фирмах.

Немецкие экономисты предлагают такой порядок планирования:

Планирование — Принятие решения — Реализация — Контроль.

В отечественной практике используют 3 этапа планирования:

- составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;
- организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятий;
- контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

План – это предвидимая и подготовленная на данный период времени программа социально-экономического развития предприятия.

Процесс планирования и разработка планов осуществляются на определенной методологической базе, связанной с менеджментом и основанной на системном, процессном и ситуационном подходах.

Таким образом, сущность внутрифирменного планирования в свободных рыночных отношениях заключается в научном обосновании на предприятиях или фирмах предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

На нынешнем этапе развития большинства наших предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. А основными средствами для ее достижения могут быть выбраны два известных способа роста доходов предприятия: за счет экономного расходования применяемых ресурсов и на основе приращения используемого капитала. Первый путь ориентирует производителей на планирование снижения затрат, второй – на повышение результатов производства.

Механизм взаимодействия требует объединения в общий комплексный план или единую плановую систему соответствующих целей и средств их достижения. Для современного отечественного рынка или производства эти цели можно кратко сформулировать следующим образом:

экономический рост, означающий желание предприятий обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг, а, следовательно, и более высокий уровень жизни людей;

полная занятость, предполагающая возможность подходящего занятия всем работникам, кто желает и способен трудиться;

экономическая эффективность, характеризующая максимальную отдачу всех имеющихся ограниченных производственных ресурсов при допустимом минимуме издержек на их использование;

стабильный уровень цен, не допускающий значительного колебания общего уровня действующих цен, а значит, инфляции и дефляции;

экономическая свобода, позволяющая всем специалистам и исполнителям обладать в своей сфере деятельности высокой степенью самостоятельности и творчества;

справедливое распределение доходов, предусматривающее соответствующее вознаграждение всех категорий персонала.

Планирование внутрифирменной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Применяемая в современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателями Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Эмерсоном и дополнена многими зарубежными и отечественными учеными. Она представляет систему организационно-управленческих функций, каждая из которых непосредственно относится к плановой деятельности всех фирм и предприятий: обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль хода работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т. п.

Во внутрифирменном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития.

Планирование на предприятии в условиях рыночной экономики следует рассматривать и как процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованной системы свободного выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач.

## **2. Функции и принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия сервиса на транспорте.**

Бизнес-планирование как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

иницирование — активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;

прогнозирование — предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;

оптимизация — обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;

координация и интеграция — учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;

безопасность управления — обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;

упорядочение — создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;

контроль — возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

воспитание и обучение — благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;

документирование — представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

При разработке планов необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде. Первые четыре основных принципа планирования (непрерывность, единство, гибкость и точность) сформулировал А. Файоль, а принцип участия обосновал А. Ансофф. Однако в теории и практике планирования учитывают до 16—17 принципов (табл. 9).

### **Основные принципы внутрифирменного планирования**

№ п/п	Принципы планирования	Содержание
1	Необходимость	1. Обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведением людей 2. Прежде чем действовать, каждый должен знать, что он хочет и может

2	Непрерывность	Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем: а) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; б) скользящего планирования — по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением не предусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы
3	Эластичность и гибкость	Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем: а) введения плановых резервов по основным показателям; б) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; в) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды; г) использования альтернативных планов
4	Единство полнота (системность)	Системность достигается тремя основными способами: 1. Наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования 2. Все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития 3. Включения в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений
5	Точность детализация	1. Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели 2. По мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно могут уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы
6	Экономичность	1. Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемыми от него выгодами 2. Вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений
7	Оптимальность	1. На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений 2. Выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях
8	Связь уровней управления	Достигается четырьмя способами: а) детализацией планов «сверху-вниз»; б) укрупнением планов «снизу-вверх»; в) частичным делегированием полномочий; г) корректировкой планов
9	Участие	1. Активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения 2. Планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других
10	Холизм (сочетание координации и интеграции)	1. Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости 2. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях 3. Все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо
11	Ранжирование объектов	Осуществляется путем рационального распределения ресурсов: 1. При одинаковой конкурентоспособности товаров — в первую очередь на те

	планирования	из них, которые дают наибольший объем продаж 2. В наиболее доходные товары (отрасли)
12	Адекватность	Соответствие плановых показателей реальной обстановке достигается: 1. Увеличением числа учитываемых факторов 2. Повышением точности прогнозирования и самооценки в процессе планирования 3. Достаточно точным моделированием реальных процессов
13	Согласованность с внешней средой	Достигается с помощью: 1. Анализа динамики факторов внешней среды предприятия 2. Выявления степени влияния внешних факторов на плановые показатели
14	Социальная ориентация	Предусматривает: 1. Обеспечение требования экономичности, безопасности и эргономичности выпускаемой продукции 2. Социальное развитие коллектива, повышение доходов персонала предприятия
15	Сбалансированность	Объемы инвестиций должны быть увязаны и сбалансированы с финансовыми и материальными ресурсами с учетом норм продолжительности строительства объектов
16	Стабильность	Утвержденные обоснованные планы капитального строительства в целом должны быть неизменными на весь период строительства, иначе возникают потери и дополнительные затраты
17	Итеративность	Предусматривает неоднократную проработку (итерацию) уже составленных разделов плана и творческий характер самого процесса планирования

Принцип необходимости планирования состоит в том, что применение планирования в предпринимательской деятельности позволяет успешно реализовать ряд важнейших преимуществ:

подготовиться к использованию возможных в будущем благоприятных условий или преодолению возникающих препятствий;

увеличить информационные возможности фирмы;

улучшить координацию действий персонала и структурных подразделений предприятия;

более рационально распределить дефицитные ресурсы;

организовать четкий контроль работы фирмы;

обосновать желаемые результаты и обеспечить их достижение.

Принцип единства выражается в системном характере планирования на предприятии, представляющего собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. Взаимосвязи между подразделениями предприятия осуществляются на основе координации по горизонтали, т. е. на уровне функциональных и структурных хозяйственных единиц, а единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов фирмы достигается в системе ее вертикального единства, т. е. единства управленческой иерархии: предприятие в целом -> цех -> бригада -> звено -> рабочее место.

Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что:

деятельность ни одной части организации нельзя эффективно планировать без взаимной связи с плановой деятельностью других единиц данного уровня;

всякие изменения в планах одного из взаимосвязанных подразделений должны одновременно учитываться в соответствующей мере в планах других подразделений.

Принцип участия тесно связан с принципом единства и означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. Иначе говоря, процесс планирования должен вовлекать в себя всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным. Применение его позволяет реализовать новые возможности фирмы, так как: каждый из участников организации получает более обширную и объективную информацию о предприятии, а также знание различных сторон его жизни. В результате процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается;

Принцип необходимости планирования состоит в том, что применение планирования в предпринимательской деятельности позволяет успешно реализовать ряд важнейших преимуществ:

- подготовиться к использованию возможных в будущем благоприятных условий или преодолению возникающих препятствий;
- увеличить информационные возможности фирмы;
- улучшить координацию действий персонала и структурных подразделений предприятия;
- более рационально распределить дефицитные ресурсы;

- организовать четкий контроль работы фирмы;
- обосновать желаемые результаты и обеспечить их достижение.

Принцип единства выражается в системном характере планирования на предприятии, представляющего собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. Взаимосвязи между подразделениями предприятия осуществляются на основе координации по горизонтали, т. е. на уровне функциональных и структурных хозяйственных единиц, а единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов фирмы достигается в системе ее вертикального единства, т. е. единства управленческой иерархии: предприятие в целом -> цех -> бригада -> звено -> рабочее место.

Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что:

деятельность ни одной части организации нельзя эффективно планировать без взаимной связи с плановой деятельностью других единиц данного уровня;

всякие изменения в планах одного из взаимосвязанных подразделений должны одновременно учитываться в соответствующей мере в планах других подразделений.

Принцип участия тесно связан с принципом единства и означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. Иначе говоря, процесс планирования должен вовлекать в себя всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным. Применение его позволяет реализовать новые возможности фирмы, так как:

каждый из участников организации получает более обширную и объективную информацию о предприятии, а также знание различных сторон его жизни. В результате процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается;

личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы предприятия становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей его приносит удовлетворение работникам. У каждого работника появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется трудовая дисциплина и порядок в организации;

применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь планированием, развивают себя. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих задач;

партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые могут вступать в противоречие друг с другом, — оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей, которые сами участвуют в их составлении.

Принципы непрерывности и гибкости осуществляются в самом процессе планирования.

Смысл непрерывности планирования заключается в том, что:

процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно в рамках жизненных циклов проектов, производимых продуктов и предприятия;

разработанные планы должны непрерывно сменять друг друга во времени и по содержанию (второй — на смену первому, третий — на смену второму и т. д.), в том числе возможными систематическими корректировками или перепланированием.

Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из едущих предпосылок:

неопределенность внешней среды и наличие непредвиденных изменений вызывают необходимость постоянной корректировки ожиданий фирмы относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов;

изменяются не только фактическая среда и предпосылки, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях. Если фирма не будет учитывать такие изменения, то запланированный и полученный результат может потерять свое значение.

Непрерывный процесс планирования позволяет обеспечить постоянное участие работников фирмы в плановой деятельности со всеми вытекающими из этого положительными последствиями.

Понятие гибкости связано с непрерывностью планирования в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Для осуществления принципа гибкости планы следует составлять так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с меняющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому в планы обычно включают резервы, иначе называемые надбавками безопасности или финансовыми подушками (амортизаторами).

Принцип точности. Всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима со сложившейся степенью неизвестности, т. е. планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

Стратегическое, долгосрочное планирование обычно ограничивается определением основных целей и самых общих направлений деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень ограничено, а диапазон и скорость ее изменения обычно возрастают. Планы, рассчитанные

на короткие периоды и для отдельных подразделений, должны быть более конкретными и детализированными.

Основополагающие принципы планирования тесно связаны между собой и в конечном счете ориентируют предпринимателей на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально-экономических результатов предприятия. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования проекта и его последовательной реализации.

Кроме перечисленных базовых принципов, в процессе планирования обычно учитываются и общеэкономические принципы научности, приоритетности, динамичности, директивности, эффективности, комплектности и др.

### 3. Основные методы планирования на предприятиях сервиса на транспорте: балансовый, нормативный и программно-целевой методы

Под методами планирования понимают определённый способ, с помощью которого производится процесс планирования, и решаются конкретные проблемы.

В современной практике различают следующие методы планирования: балансовый, нормативный и технико-экономический. Кроме того, выделяют методы: программно-целевой,

Методы планирования:

Балансовый метод представляет совокупность приёмов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей (равновесие).

Нормативный метод основан на использовании норм и нормативов живого и овеществленного труда для определения переменных величин.

Сетевой метод применяется при планировании подготовки производства новой продукции

Графические методы могут иметь различные формы: сетевой; линейный, который составляется в осях координат, где  $x$  – время работы,  $y$  – вид работы. По такому же методу рассматривается точка безубыточности предприятия, где  $x$  – объём производства,  $y$  – стоимость продукции.

Программно-целевой метод применяется при разработке сложных проектов, где участвуют много исполнителей.

Экономико-математические модели в планировании применяются в различных модификациях. Их смысл состоит в том, что составляется модель из ряда показателей и коэффициентов. Находится переменная планируемая величина ( $y$ ), как зависящая от других факторов. Например, линейная зависимость показателей выражается формулой:  $y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2$ ,

где  $y$  – потребление электроэнергии, квт-ч;  $x_1$  – мощность технологического оборудования, квт;  $x_2$  – производственная программа, шт.;  $a_0, a_1, a_2$  – коэффициенты, полученные расчетным путем по данным.

Виды планирования и их краткая характеристика-

два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку системы показателей развития техники и экономики предприятия. В ходе данного планирования обосновываются оптимальные объёмы производства, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели функционирования.

Оперативно-производственное планирование предполагает последующую детализацию технико-экономических планов предприятия. Оно предусматривает установление текущих производственных заданий различным структурным подразделениям и корректировку плановых заданий в процессе производства.

Классификация видов планирования

Признаки классификации планов	Виды планирования
1. Цель планирования	Оперативное; Тактическое; Стратегическое Нормативное
2. Уровень управления	Фирменное; Корпоративное; Заводское и т.д.
3. Методы обоснования	Рыночное; Индикативное; Централизованное (директивное)
4. Содержание планов	Организационно-технологическое; Социально-трудовое; Снабженческо-сбытовое; Инвестиционное; Бизнес-планирование и т.д.
5. Сфера применения	Межцеховое; Внутрицеховое; Бригадное

	Индивидуальное
6. Время действия	Краткосрочное; Среднесрочное; Долгосрочное
7. Стадии разработки	Предварительное; Уточненное
8. Степень точности	Укрупненное; Уточненное

Оперативное планирование представляет собой выбор средств для решения задач, которые определены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия (распределение продукции по объему, номенклатуре, срокам и др.). Такое планирование обычно является краткосрочным.

Тактическое планирование предполагает обоснование задач и средств, необходимых для достижения стратегических целей (например, завоевание лидирующего положения на рынке и т.д.). Тактическое планирование может охватывать краткосрочный и среднесрочный периоды.

Стратегическое планирование ориентировано на разработку общей стратегии предприятия и установление его основных целей, управление стратегически важными факторами деятельности, определение маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров, выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений и т.д. Продолжительность планового периода, который охватывает стратегическое планирование, составляет, как правило, 10 – 15 лет.

Нормативное планирование предусматривает обоснованный выбор средств, задач и целей предприятия и не имеет установленных временных границ. Оно распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его окружением, на которое оно не оказывает влияния, но которое само на него воздействует.

Рыночное планирование основывается на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги.

Индикативное планирование представляет собой государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, минимального уровня заработной платы и др.

Централизованное (директивное) планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры и сроков поставки товаров и др.

Краткосрочное планирование осуществляется на период от 1 до 3 лет. Его особенность состоит в том, что показатели ближайшего года корректируются ежеквартально, а второго и третьего года – каждые полгода или ежегодно. Краткосрочное планирование является основой текущего, в котором показатели устанавливаются на год с разбивкой по кварталам. Текущие планы являются скользящими, т.е. на первые три месяца устанавливаются жесткие показатели, а в последующие 9 месяцев их корректируют. Текущие планы являются более детальными по сравнению с краткосрочными и в них увязываются задачи различных служб предприятия, более тесная координация которых происходит в рамках календарного планирования (период действия, как правило, 10 дней). В рамках данного планирования разрабатывается программа движения продукта и всех факторов производства с указанием конкретных дат и служб, отвечающих за тот или иной вид деятельности.

Среднесрочное планирование охватывает промежуток от 3 до 5 лет и конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом.

Долгосрочное планирование (5 – 10 лет) создает основы для экономического обоснования развития субъекта хозяйствования на определенный период и его результатом являются планы предприятия по различным видам его деятельности (производство, реализация, затраты, финансы и т.п.).

На первом этапе планирования обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу закона.

Точность планов зависит от применяемых исходных материалов, сроков планирования, используемых методов, профессиональной подготовки и производственного опыта соответствующего персонала.

Все эти виды планирования позволяют комплексно учитывать внутренние и внешние изменения в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, создавая предпосылки для повышения уровня его экономического потенциала, и лежат в основе плана социально-экономического развития предприятия. Этот план предусматривает планирование производства и реализации продукции, потребности в производственных ресурсах, социально-трудовых показателей, себестоимости продукции и цен, формирования и распределения прибыли, экономической эффективности и инвестиционной деятельности, мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Понятие и содержание планирования.

2. Функции и принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия сервиса на транспорте.

3. Основные методы планирования на предприятиях сервиса на транспорте: балансовый, нормативный и программно-целевой методы.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственноэкономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Методы определения причин возникновения претензий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

14. Методы разработки и использования типовых технологических процессов.

15. Методы формирования и внедрения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания потребителей на транспорте.

16. Методы определения целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

17. Основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) сферы сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

18. Механизмы контроля деятельности предприятий (подразделений) сферы сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

*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 контроля деятельности предприятий (подразделений) сферы сервиса в процессе организации и планирования деятельности с учетом обоснования функций и принципов планирования хозяйственной деятельности предприятия сервиса на транспорте.

## ТЕМА 11. ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### Лекция 1 (2 часа)

#### Вопросы лекции:

1. **Понятие внутрифирменного планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.**
2. **Основные виды стратегий развития предприятия сервиса на транспорте.**
3. **Этапы внутрифирменного стратегического планирования на предприятиях сервиса на транспорте.**

#### 1. Понятие внутрифирменного планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

Под внутрифирменным планированием понимается процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованную систему свободного выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач.

Внутрифирменное планирование - это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

Современное внутрихозяйственное планирование заключается в определении будущего желаемого состояния всего предприятия, отдельных производственных систем, экономических показателей или иных конечных результатов и тех целесообразных решений, которые необходимо осуществить, чтобы вывести объект или фирму из существующего положения в новое предполагаемое или планируемое.

Общеэкономические принципы: системность, целенаправленность, комплексность, оптимальность, эффективность, научность, приоритетность, сбалансированность, занятость, директивность, самостоятельность, равнонапряженность, конкретность, объективность, динамичность, риск и др. Все они достаточно подробно раскрыты в научной и учебной литературе по планированию. Каждый из них будет в дальнейшем рассмотрен в соответствующих разделах внутрифирменного планирования. Здесь же представляется необходимым коснуться лишь тех названных принципов, которые наиболее тесным образом связаны с основными методами эффективного рыночного планирования.

Принцип комплексности. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от: уровня развития техники, технологии и организации

производства; применяемых систем управления персоналом, мотивации и оплаты труда; использования имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов, показателей продуктивности, доходности и платежеспособности и т.п. Все перечисленные факторы образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующему изменению многих других экономических показателей.

Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех этапах планирования из нескольких возможных или альтернативных. Критерием оптимальности различных планов может быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции при существующих условиях производства и ограничениях ресурсов, а также максимальная прибыль и другие конечные результаты, величина которых предварительно определяется в процессе внутрифирменного планирования на каждом предприятии.

Принцип интеграции определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях. Стратегия или тактика, сформулированная на одном уровне предприятия, часто создает новые проблемы для других уровней. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

В современных рыночных отношениях планирование экономической деятельности всех предприятий и фирм является важной предпосылкой свободного производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров. В условиях рынка, когда действующие цены на все продукты и ресурсы свободно устанавливаются самими конкурирующими производителями и потребителями, каждое предприятие или фирма самостоятельно решают, какие товары и в каких количествах им производить в предстоящем плановом периоде. Планирование деятельности стало в настоящее время экономической основой свободных рыночных отношений всех хозяйствующих субъектов и экономических объектов с различными формами собственности. В процессе планирования обеспечивается необходимое равновесие между производством и потреблением продукции. При этом производители сами стремятся к наиболее полному удовлетворению своей продукцией и услугами всех существующих потребителей, рыночные запросы которых становятся по существу будущими планами производства предприятий и фирм.

В рыночной экономике, ориентирующей каждого производителя и предпринимателя на максимальное удовлетворение потребностей в своих товарах и получение наибольшего дохода, новые функции приобретает внутрихозяйственное планирование деятельности на всех предприятиях. Рыночное планирование в настоящее время призвано обеспечивать не только производство пользующейся высоким спросом у покупателей новой продукции, но и всеми необходимыми экономическими ресурсами, а также способствовать их полной занятости и достижению возможного объема производства товаров, выполнения работ и оказания услуг.

## **2. Основные виды стратегий развития предприятия сервиса на транспорте.**

Можно выделить основные стратегии развития предприятия:

- стратегия роста;
- стратегия ограниченного роста;
- стратегия сокращения;

В больших компаниях, в особенности в компаниях с несколькими филиалами, стратегии развития организации могут формироваться по структурным частям, отраслям, сферам функционирования.

Наиболее распространенные, апробированные практикой виды стратегий фирм отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт-рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология. Каждый из элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Стратегии роста

Стратегии концентрированного роста

В эту группу попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

1. Стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

2. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Эта стратегия имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки.

Здесь также имеется ряд альтернатив:

- новые сегменты: адресоваться к новым сегментам на том же региональном рынке, например, предложив товар промышленного назначения потребителю, изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей, предложив товар в другом секторе промышленности;

- новые каналы сбыта: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся, например, сбывая напитки в местах работы, продавая мебель, сетям отелей, используя каналы нулевого уровня, создавая сеть франшиз в дополнение к имеющейся сбытовой сети;

- территориальная экспансия: внедриться в другие регионы страны или в другие страны, например, поставляя товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы, создавая сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов, приобретая иностранную фирму, действующую в том же секторе.

Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга; стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на рынке, освоенном фирмой. Она направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, где действует фирма. Имеются следующие возможности:

- добавление характеристик: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок;

- разработка новых моделей или варианты товара с различным уровнем качества;

- обновление однородной группы товаров: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары улучшенные функционально или технологически;

- улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций;

- расширение гаммы товаров: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства;

- рационализация ассортимента товаров: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта.

Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

Стратегии интегрированного роста

К этой группе эталонных стратегий относятся стратегии бизнеса, связанные с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может реализовать стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебаний цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов. Данная стратегия используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно: системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами. В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает филиал, в задачу которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

Стратегии диверсифицированного роста

Эта группа стратегий бизнеса реализуется в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные стратегии диверсифицированного роста.

1. Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех

возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо в других сильных сторонах функционирования фирмы.

При реализации этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей развития фирмы на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически несвязанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок.

Поскольку новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

3. Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

#### Стратегии целенаправленного сокращения

Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Существуют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1. Стратегия ликвидации – предельный случаи стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

2. Стратегия «сбора урожая» – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

3. Стратегия сокращения – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.

4. Стратегия сокращения расходов – достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Таким образом, реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма, иногда увольнением персонала, с прекращением производства прибыльных товаров и закрытием убыточных мощностей.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

### **3. Этапы внутрифирменного стратегического планирования на предприятиях сервиса на транспорте.**

Стратегическое планирование – многоступенчатый управленческий процесс, состоящий из нескольких этапов. К ним относятся:

Формирование миссии, ключевых целей

Стратегический анализ

Выбор стратегии

Её реализация

Оценка и контроль её исполнения

При разработке стратегического плана рекомендуется пользоваться следующими правилами:

1. Правила целей и задач. При оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем необходимо пользоваться понятиями «цели» и «задачи». Цель в стратегическом планировании — это результат, который должен осуществиться к намеченному сроку. Задача в стратегическом планировании — это управленческое решение, направленное на достижение целей фирмы. Основная роль

стратегического плана состоит в обосновании целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции работы фирмы.

2. Правила стратегии бизнеса. Они должны закрепить отношения фирмы с внешней средой и определить, какие виды продукции она будет разрабатывать, какую технологию использовать, куда и кому сбывать продукцию, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

3. Правила организационной концепции. Они устанавливают отношения и процедуры внутри фирмы.

4. Правила основных оперативных приемов. Используя их, фирма будет вести свою повседневную деятельность.

Процесс стратегического планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных целей до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию планов) связями. Разработка стратегического плана проходит несколько этапов, осуществляется в такой последовательности:

1. Анализ среды хозяйствования.
2. Формулировка целей бизнеса.
3. Стратегический анализ.
4. Процесс экономических расчетов.
5. Разработка программы действий и составление графика работ.
6. Формирование бюджета.
7. Мониторинг и корректировка плана.

Рассмотрим указанные этапы подробнее.

На первом этапе, в ходе анализа среды хозяйствования фирма проводит исследование внешней и внутренней среды деятельности. Этот этап еще называется диагностическим. Фирма: 1) определяет условия среды, выделяя из них те, которые являются действительно значимыми для бизнеса; 2) проводит сбор и отслеживание информации об этих условиях; 3) составляет прогнозы параметров внешней среды; 4) производит оценку реального положения фирмы на рынке. Экономический анализ среды может включать пять аналитических блоков:

- анализ потребностей, потребителей, сегментации рынка;
- изучение конкурентов и их стратегий;
- исследование тенденций изменений внешней среды;
- оценку рыночных характеристик спроса и предложения;
- характеристику фирмы (оценку ее сильных и слабых сторон).

Анализ среды характеризуется изучением сильных и слабых сторон деятельности фирмы, т. е. SWOT-анализом, методика которого в настоящее время является достаточно распространенной. Такой анализ незаменим для представления о существующих внешних проблемах и внутренних возможностях и недостатках фирмы.

При разработке стратегического плана специалисты фирмы будут предусматривать:

- для поля сильных возможностей — направления стратегии для получения отдачи сильных преимуществ фирмы;
- для поля слабых возможностей — направления по преодолению слабых сторон бизнеса;
- для поля сильных угроз — направления использования силы фирмы для устранения выявленных угроз;
- для поля слабых угроз — направления, позволяющие избавиться от слабостей и предотвратить угрозы.

На втором этапе фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: миссию, в том числе общие цели. В ходе всех этапов планирования фирма обосновывает свои будущие цели разных уровней. Однако не все они будут обоснованы сразу.

Цели фирмы можно классифицировать следующим образом:

- а) идеал — это результат, который в принципе недостижим, но к которому надо стремиться, т. е. можно и нужно приблизиться;
- б) собственно сама цель — результат, которого можно достичь в обозримом будущем;
- в) подцель — результат, который достигается за определенное более близкое время; подцели тесно связаны с задачами стратегического плана.

Цели фирмы должны отвечать следующим требованиям. Они:

- должны быть достижимыми;
- в зависимости от горизонта планирования могут быть: а) долгосрочными, б) среднесрочными, в) краткосрочными;
- множество целей должно быть взаимоподдерживающим, т. е. действия и решения по достижению одной цели не должны мешать достижению другой цели.

Планы не должны представлять собой только то, что было бы неплохо сделать по мнению руководителей. Категория желательности не должна иметь места при постановке целей фирмы. Чтобы намеченные цели служили исходным пунктом для составления плана стратегии, они должны

соответствовать критерию «трудно, но выполнимо», а для этого планы развития должны быть привязаны к конкретным измеримым задачам. Поэтому цели фирмы рассматриваются с учетом:

1. уровня показателей, реально возможных при данных отраслевых и конкурентных условиях;
2. результатов, которых должна достичь фирма, чтобы ее деятельность была успешной;
3. производительности труда фирмы, которую она может достичь при должном стимулировании ее персонала.

В современной теории планирования выделяют несколько сфер деятельности, где фирма определяет свои цели: а) положение фирмы на рынке; б) инновационная деятельность; в) уровень производительности; г) наличие производственных ресурсов; д) степень стабильности; е) система управления; ж) профессионализм персонала; з) социальная ответственность.

Типовыми целями стратегического плана являются:

- максимизация ожидаемой прибыли;
- максимизация объема деятельности;
- увеличение доли рынка;
- выживание;
- производительность;
- диверсификация;
- качество продукции (услуг);
- финансовая стабильность;
- выход на новые рынки;
- научные исследования и разработки;
- личные амбиции руководства фирмы.

Цели фирмы могут быть экономическими и неэкономическими. В предпринимательстве приоритетными являются экономические цели, среди которых лидируют цели — получение прибыли, создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы. Их можно рассматривать и как основные задачи стратегии. Весьма важной является роль финансовых целей, определяющих платежеспособность и экономическую устойчивость фирмы.

Экономические задачи стратегии предполагают эффективное достижение целей экономическими методами и средствами. Любая фирма определяет цель своей деятельности и направления ее достижения, основой которой является совокупность ресурсов, которыми она располагает. Поскольку эти ресурсы всегда ограничены, то фирма должна определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования ресурсов. Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее альтернативной стоимости, т.е. с оценкой того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь этой цели.

Таким образом, экономические задачи стратегического плана фирмы предполагают такое направление использования ресурса на осуществление цели, которое не окажет отрицательного влияния на достижение других целей.

Цели стратегического плана будут значимы, если высшее руководство фирмы: во-первых, правильно выбрало и четко их сформулировало; во-вторых, эффективно институционировало и информировало о них персонал; в-третьих, отразило цели в системе мотивации труда.

Цели фирмы должны быть понятны не только работникам фирмы, но и потенциальным ее клиентам.

Цели деловой стратегии, в отличие от миссии, характеризуют более конкретные направления деятельности. На их основе будет строиться политика менеджмента, цен, персонала и др. Цели деловой стратегии детализируются в функциональных стратегиях, которые определяются в области маркетинга, сбыта, производства, НИОКР, инвестиций, финансов и персонала в соответствии с главенствующими целями фирмы.

На третьем этапе в ходе стратегического анализа фирма сравнивает желаемые цели (результат 2-го этапа) с оценками анализа среды хозяйствования (результат 1-го этапа) и выявляет разницу между ними. Таким образом цели бизнеса увязываются с оценкой среды хозяйствования. Эта работа может происходить по трем направлениям:

1. оценка изменений, воздействующих на аспекты текущей стратегии;
2. определение факторов угроз текущей стратегии, в том числе со стороны конкурентов;
3. определение факторов возможностей для достижения общих целей бизнеса.

На четвертом этапе планирования проводятся экономические расчеты и обоснования стратегического плана. Для этого разрабатывается несколько вариантов действий: а) количественная оценка альтернатив; б) сравнение вариантов с позиции «выходной» доходности и требуемых ресурсов; в) выбор оптимального варианта.

После выбора окончательного варианта стратегического плана происходит его доработка и формализованное описание.

На пятом этапе стратегического планирования разрабатывается программа действий и составляется график работ. Программа действий — это намечаемая и упорядоченная серия предстоящих действий, которые необходимы для достижения поставленных общих целей бизнеса. На этапе: во-первых, анализируются задачи для достижения целей.

На шестом этапе планирования составляется бюджет (бюджетирование). Это считается очень важным, хотя традиционно и недооценивается в российской экономической практике. Этап включает: 1) стоимостную оценку плана; 2) распределение ресурсов, в первую очередь финансовых.

На седьмом, последнем этапе разработки стратегии, который не является стадией непосредственного планирования, определяются предпосылки для создания новых планов с учетом а) достижений фирмы по реализации планов; б) разрыва между плановыми показателями и фактическим их исполнением.

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

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

1. Стратегическое планирование деятельности предприятия сервиса на транспорте.
2. Основные виды стратегий развития предприятия сервиса на транспорте.
3. Этапы стратегического планирования на предприятиях сервиса на транспорте.

##### *Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.
9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
11. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.
12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.
13. Методы определения причин возникновения претензий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
14. Методы разработки и использования типовых технологических процессов.
15. Методы формирования и внедрения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания потребителей на транспорте.
16. Методы взаимодействия с клиентами по организации процесса обслуживания потребителей в сфере гостеприимства в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
17. Механизм формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия.
18. Методы организации планирования и мониторинга деятельности сервисной компании в транспортной сфере и в сфере гостеприимства на транспорте.

19. Механизм организации их выполнения в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

20. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

*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 осуществления поиска и внедрения технологических новаций и современных программных продуктов с учетом обоснования основных видов стратегий развития предприятия сервиса на транспорте.

## **ТЕМА 12. ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Характеристика и показатели плана маркетинга в сфере транспорта.**
- 2. Структура и порядок разработки плана маркетинга в сфере транспорта.**

#### **1. Характеристика и показатели плана маркетинга в сфере транспорта.**

Маркетинговый план — это комплексный анализ текущего состояния бизнеса, детализация будущих маркетинговых активностей и коммуникаций, необходимых для достижения целей компании. К маркетинговому плану прилагается ориентировочный бюджет каждой статьи расходов, учёт потенциальных рисков и резервный план действий.

Традиционные показатели плана маркетинга:

Доля рынка, занимаемая предприятием и ее динамика, %

Объем продаж, руб

Маржинальная прибыль, руб

План маркетинга может быть основан на принципиальных характеристиках маркетинговой деятельности(задачи):

- сбор и преобразование внешней информации;
- разработка параметров товара;
- анализ возможных изменений потребностей потенциальных покупателей на основе инновационных признаков товара;
- разработка бюджета и основных характеристик реализации товара + корректировка расходов;

В этом разделе плана учитываются следующие показатели:

1) абсолютное изменение объема продаж

$ОП(план) = ОП(тек) - ОП(пр)$

2) изменение номенклатуры ассортимента – удельный вес данного вида товара во всем объеме

3) Индивидуальный индекс физ. объема реал. продукции данного вида = Р-ый объем в отчетном периоде /

Реализованный объем в базисном периоде

4) Коэффициент соответствия структуры ассортимента к структуре потребности в продукте

5) Общий стоимостной индекс объема продаж:

$I = \frac{\sum(q_1 * C_1)}{\sum(q_2 * C_2)}$

q – объем продаж в натуральном выражении,

C – цена

6) Остатки нереализованной продукции на конец периода:

$P_2 + T_2 = P_1 + T_1 + T - P$

P<sub>2</sub> – остатки нереализованной продукции на конец периода

T<sub>2</sub> – остатки продукции отгруженной, но не оплаченной на конец периода

P<sub>1</sub> – остатки нереализованной продукции на начало периода

T<sub>1</sub> – остатки продукции отгруженной, но не оплаченной на начало периода

T – произвели

P – объем реализации продукции

Необходимо оценить:

1. потенциал товарного предложения (ПТП)

$ПТП = \sum(Q_i * ЭП - B)$

Q<sub>i</sub> – объем продукции, запланированный к выпуску на предприятии в соответствии с портфелем

заказов

ЭП – эластичность предложения

B – внутреннее производственное потребление

$Q_i = W_i * D_i * R_i$

N<sub>i</sub> – Мощность предприятия

D<sub>i</sub> – Степень загрузки

R<sub>i</sub> – Степень обеспеченности ресурсами, необходимыми для реализации производственной

продукции

Обычно в плане по маркетингу рассчитываются:

1) Объем продаж по отношению к затратам;

2) Объем продаж по отношению к кол-ву работников предприятия

3) Объем продаж по отношению к готовой продукции

4) Объем продаж по отношению к количеству клиентов

5) товарооборот по отношению к количеству продавцов

6) стоимость заказов по отношению к количеству продукции на складах

7) Стоимость новых (полученных) заказов по отношению к имеющимся заказам

Стр-ра плана маркетинга: - цель деят-ти; - цель выпуска данного товара; - параметры рынка; - характеристика рыночной позиции пр-ия; - прогноз рыноч. потенциала ф. ; - цель маркетинга; - масштаб деят-ти ; - программа маркетинга; - опред. целевых групп; - опред. политики цен; - рекламные мероприятия; - ожидаемая прибыль; - смета затрат на маркетинг; - контроль и корректировка

## 2. Структура и порядок разработки плана маркетинга в сфере транспорта.

План – это решение, директивное определение перечня и сроков действий, исходя из определенных целей, ресурсов, выделяемых для достижения этих целей; научно обоснованных нормативных расходов ресурсов.

Планы маркетинга различаются по многим критериям. Разные сферы деятельности (производство, услуги, исследования и разработки) и виды бизнеса предъявляют особые требования к структуре планов. Содержание планов и набор показателей (разделов, пунктов) может варьироваться в зависимости от целей системы планирования и целей предприятия. По длительности планирования планы могут быть: краткосрочными (на 1 год и менее), среднесрочными (от 2 до 5 лет) и долгосрочными (от 5 и более лет). Длительность горизонта планирования зависит от типа рынка, его тенденций и темпов роста, особенностей товара, характеристики потребителей. На практике только треть предприятий имеет перспективные планы. Чаще всего у предприятия есть годовой план и основные показатели на более длительный период.

Таблица. Распространенность типов маркетинговых планов в разных бизнесах

Тип. 1. Отдельный маркетинговый план для каждого продукта		
Продукция производственно-технического назначения	Потребительские товары	Услуги
34%	46%	17%

Тип 2. Единый интегрированный план по всем продуктам		
Продукция производственно-технического назначения	Потребительские товары	Услуги
20%	20%	40%
Тип 3. Маркетинговый план — часть более широкого стратегического плана или бизнес-плана		
Продукция производственно-технического назначения	Потребительские товары	Услуги
46 %	34 %	43%
Итого 100 %	Итого 100 %	Итого 100 %

Критериями формализации планового процесса в маркетинге служат:

формы плановых документов и их обязательность;

процедуры планирования — алгоритмы;

периодичность и сроки разработки плановых документов;

наличие единого методического обеспечения и информационной базы.

Согласно описанным критериям различаются три типа плановых систем в маркетинге.

Тип 1. Жестко формализованные плановые системы. Подходят для крупных компаний; компаний, работающих на устоявшихся рынках; компаний с большим опытом работы на разных рынках.

Тип 2. Формализованные плановые системы. Используются в той или иной степени большинством предприятий.

Тип 3. Слабо формализованные (динамичные). Удобны для небольших предприятий, для отдельных подразделений, новых компаний, а также подходят для работы в изменяющихся условиях рынка и для венчурных проектов.

Как стратегический, так и тактический план маркетинговой деятельности может включать следующие разделы:

продуктовый план (что, в каком количестве и в какое время будет выпускаться);

разработка новых продуктов;

план сбыта — повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);

план продвижения и, прежде всего рекламной работы и стимулирования продаж;

план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, объем поставок, управление этими каналами);

план цен, включая изменение цен в будущем;

план маркетинговых исследований;

план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);

план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

С точки зрения формальной структуры планы маркетинга обычно состоят из следующих разделов: преамбулы, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программа действий, бюджет маркетинга и контроль (табл.).

Указанные разделы плана характеризуются, как стратегические, так и тактические планы, главное же различие между ними заключается в степени детализации, проработки отдельных разделов плана маркетинга.

Таблица. Структура плана маркетинга

п/п	Название раздела плана маркетинга	Сущность реализации
	Преамбула	Данный раздел представляет собой краткую аннотацию главных целей и рекомендаций, включенных в план. Так же раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует оглавление плана.
.	Текущая маркетинговая ситуация	Раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов), обзор

		продуктов (объем продаж, цены, уровень прибыльности), конкуренция (для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения), распределение (тенденции изменения сбыта и развитие главных каналов распределения).
	Опасности и возможности	В данном разделе плана указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели. Кроме этого указываются и возможность, т.е. привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами, должно быть оценено с точки зрения ее перспективности, и возможности успешно ее использовать.
	Цели маркетинга	Характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня. Они появляются в результате проработки исходных маркетинговых целей относительно отдельных элементов комплекса маркетинга.
	Маркетинговые стратегии	Главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым СХЕ организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей, должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка.
	Программа действий (оперативно-календарный план)	Детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга. Обычно в программе кратко охарактеризованы также цели, на достижение которых направлены мероприятия программы. Другими словами, программа — это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана.
	Бюджет маркетинга	Раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально.
	Раздел «Контроль»	Характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей, стратегий и мероприятий маркетинговой

		деятельности. Измерение успешности выполнения плана может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели.
--	--	--

Этапы разработки плана маркетинга представлены на рис. 42.

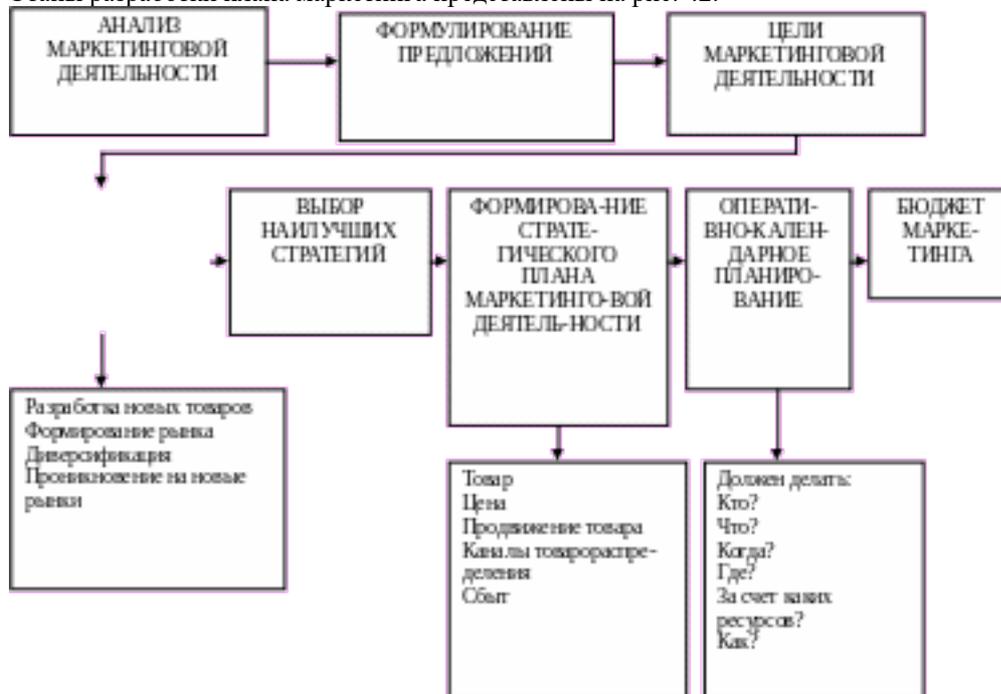


Рисунок. Планирование маркетинговой деятельности  
РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Исходя из целей и стратегий развития компании осуществляется анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части:

Анализ внешней среды маркетинга:

Деловая и экономическая внешняя среда;

Рыночная среда (общее состояние рынка; развитие рынка (продукт, цена, товародвижение); каналы распределения; коммуникации; состояние отрасли);

Среда конкурентов (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность).

Детальный анализ маркетинговой деятельности: объем продаж; рыночная доля; прибыль; маркетинговые процедуры; организация маркетинга; контроль маркетинговой деятельности; анализ всех элементов комплекса маркетинга.

Анализ системы маркетинга: цели маркетинга; стратегия маркетинга; права и обязанности руководителей в области маркетинга; информационная система; система планирования; система контроля; взаимодействие с другими функциями управления; анализ прибыльности; анализ по критерию «стоимость – эффективность».

Следующим шагом в разработке плана маркетинга - формирование предложений, гипотез, относительно внешних по отношению к компании факторов, которые могут воздействовать на ее деятельность. Предположения следует классифицировать и представлять в явном виде. Классификация предположений может быть проведена в следующих направлениях: страна в целом, конкретная отрасль, данная организация.

Следующий этап планирования маркетинга – постановка маркетинговых целей. На рис. 43 приведем схему, которая характеризует место целей маркетинговой деятельности в системе целей компании, и покажем последовательность разветвления общей цели маркетинговой цели на ее составные элементы.

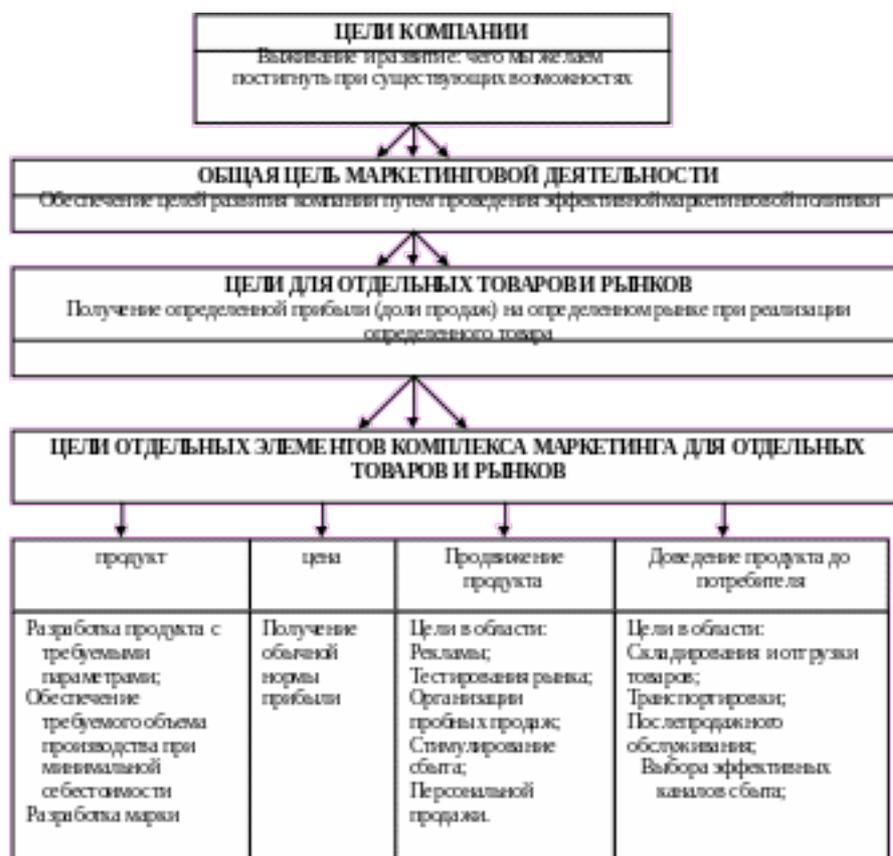


Рисунок. Развертывание целей маркетинговой деятельности

Далее разрабатываются альтернативные стратегии, направленные на достижение целей маркетинговой деятельности. Эти стратегии детализируются применительно к элементам комплекса маркетинга.

Совокупность маркетинговых целей, стратегий и мероприятий по их достижению представляет стратегический план маркетинга, который должен на следующем этапе планирования быть доведен до рабочих плановых документов, то есть должно быть осуществлено оперативно-календарное планирование. На данной стадии или разработки детальных планов действий необходимо конкретизировать маркетинговые стратегии в детальные планы и программы в разрезе каждого из четырех элементов маркетинга.

Фактически речь идет о разработке планов действий для каждого подразделения компании, направленных на достижение поставленных целей с помощью выбранных стратегий.

Далее разрабатывается бюджет маркетинга, составление которого помогает правильно установить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль.

Следует отметить, что план маркетинга является центральным планом, с точки зрения осуществления деятельности компании по получению определенного дохода.

Программа маркетинга: подходы к определению, содержание, структура

Предприятие существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей его среды, а чтобы добиться чего-то предприятие устанавливает для себя конкретную цель. Конкретная цель или программа предприятия обычно ясна с самого начала. Однако с течением времени по мере роста предприятия и появления у него новых товаров и рынков программа может потерять свою четкость. Возможно, программа останется четкой, но перестанет интересовать часть руководства. А может, сохранив четкость, она перестанет соответствовать новым условиям среды.

Поскольку маркетинг как концепция рыночной ориентации управления обусловлен необходимостью быстрого реагирования предприятия на изменяющуюся ситуацию, одним из основных этапов маркетинговой деятельности является разработка маркетинговых программ.

Комплексное исследование рынка и изучение собственных производственно-сбытовых возможностей позволяет предприятию определить наиболее оптимальные для его работы целевые рынки сбыта, по которым и разрабатываются соответствующие маркетинговые программы.

Программы носят индикативный, рекомендательный характер и повышают обоснованность и эффективность применяемых предприятием предпринимательских решений.

Программа маркетинговой деятельности – своего рода итог работы маркетинговой службы предприятия. Если высшее руководство предприятия согласится с содержанием маркетинговой программы

и примет ее, то она входит составной частью в общий план работы предприятия, имеющий силу директивного и обязательного к исполнению документа.

Есть несколько определений программы маркетинга:

Программа маркетинга – это разработанный на основе комплексных маркетинговых исследований стратегический план-рекомендация производственно-сбытовой и научно-технической деятельности предприятия на определенный период времени, призванный обеспечить оптимальный вариант его будущего развития с учетом запросов потребителей и согласно выдвинутым целям и стратегии.

Программа маркетинга – это описание мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы предприятия для реализации выбранных стратегий [60].

Программа мероприятий конкретизирует выбранную стратегию выхода на рынок с точки зрения конкретных методов и средств, определяемых в разрезе отдельных компонентов комплекса маркетинга.

Исходя из определенной стратегии развития предприятия и намеченных рыночных целей, в программе маркетинга в первую очередь необходимо определить ключевую задачу текущего момента (например - проведение ситуационного анализа текущего положения в области маркетинга). Далее, мероприятия в программе маркетинга можно подразделить на следующие основные блоки:

- меры по активизации сбыта продукции;
- меры по ориентации предприятия на потребителя;
- мероприятия по сбору коммерческой информации;
- мероприятия по подготовке аналитических материалов по анализу наиболее перспективных сегментов рынка;
- предложения по ценообразованию;
- предложения по ассортименту выпускаемой продукции;
- предложения по рекламе и отношениям с общественностью.

Другими словами, программа маркетинга - это детальная программа, в которой намечено, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга, т.е. программа, которая объединяет совокупность мероприятий, которые должны осуществлять маркетинговые и другие службы, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана.

Основными этапами разработки маркетинговых программ являются: формулирование целей предприятия, проведение внешнего и внутреннего ситуационного анализа деятельности предприятия, формирование SWOT-анализа, определение маркетинговых целей, разработка маркетинговых стратегий и формирование программ.

Ситуационный анализ проводится с целью выяснения положения предприятия в данный период во взаимосвязи с факторами окружающей среды и определения, в какой степени маркетинг необходим для достижения поставленных целей.

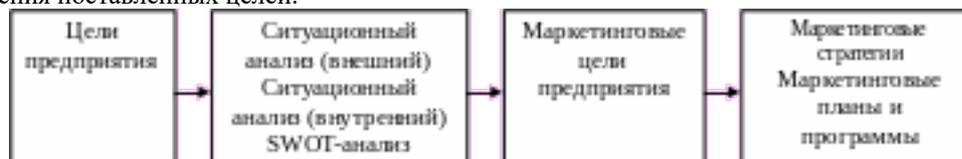


Рисунок. Этапы формирования маркетинговых программ

Маркетинговые стратегии позволяют определить основные направления маркетинга и конкретные маркетинговые программы.

Маркетинговые исследования должны быть проведены на этапе ситуационного анализа и включают в основном два направления: изучение товара и рынка.

Предприятия разрабатывают различные маркетинговые программы. В зависимости от адресата маркетинговые программы могут быть для высшего руководства и низовых звеньев. Если программа для высшего руководства, то программа должна быть коротка и сжата, выделяют только наиболее важные направления последующей работы. Для низовых звеньев они детальны, подробны и включают конкретные вопросы. Такие программы представляют собой объемные папки с детальными графиками и системами мер.

Маркетинговые программы различаются по срокам, на которые они рассчитаны. Краткосрочные (один – два года) программы относятся к оперативному планированию и не открывают стратегических перспектив для работы предприятия. Среднесрочные программы рассчитываются на период от двух до пяти лет. Для долгосрочных программ рекомендуются сроки, которые могут быть обеспечены достоверными данными по тенденциям развития всех факторов, используемых при составлении прогнозов (пять и более лет).

В зависимости от круга охватываемых задач программы делятся на обычные и целевые.

Обычные программы предусматривают решение вопросов по всем функциям производственно-сбытовой деятельности предприятия, а целевые программы направлены на реализацию отдельно выделенной, особой задачи, например разработку нового продукта или освоение нового сегмента рынка, или повышение эффективности стимулирующей политики предприятия и т.д.

В зависимости от объекта составления маркетинговые программы могут быть подразделены на программы по продукту и программы по производственному отделению.

Программы по продукту предусматривают составление маркетинговых программ для каждого вида продукции, выпускаемой предприятием. В них указывается комплекс производственно-хозяйственных и организационно-управленческих мероприятий в целях обеспечения высокой эффективности производства и продаж этого товара и его конкурентоспособности.

Маркетинговые программы по производственному отделению основываются на маркетинговых программах по продукту и представляют основу для координации и планирования производственно-сбытовых действий центральных служб аппарата управления предприятия.

В зависимости от методов составления маркетинговые программы могут быть централизованными (жестко формализованными), децентрализованными (гибкими) и смешанными (встречными).

Централизованные программы – разрабатываются в высших структурах управления, центральным административным аппаратом, устанавливающим большинство стратегических показателей программы и доводящим ее низовым звеньям для исполнения. Такие программы характерны для зрелых рынков, устоявшихся и ясных с точки зрения построения на них работы предприятия, а также переориентации предприятия на стратегию низких издержек производства и недифференцированного, массового маркетинга.

Децентрализованные программы составляются в низовых подразделениях предприятия и представляются высшему руководству предприятия для рассмотрения и утверждения. Центральный аппарат предприятия осуществляет контроль только самых глобальных и стратегических вопросов деятельности низовых подразделений. Такие программы рассматриваются в качестве оптимальных для независимых рынков, отличающихся высокой степенью риска, поскольку план может корректироваться по мере возникновения потенциально опасных рыночных ситуаций, а также в случае выбора стратегии дифференциации товарных групп и диверсификации сфер предпринимательской деятельности. Смешанные программы предусматривают, что высшее звено руководства предприятием определяет возможности предприятия и его основные, общие цели, а низовые звенья и подразделения разрабатывают планы и меры для достижения этих целей, которые затем окончательно утверждаются высшим звеном руководства. В зависимости от сроков, трудоемкости разработки и общего круга поставленных и решаемых вопросов программы маркетинга могут быть простыми, которые можно составить в течение нескольких дней или одного-двух месяцев, и сложными, для разработки которых требуются более длительные сроки – до года – полутора лет. Маркетинговые программы можно классифицировать по видам.

Таблица. Классификация видов маркетинговых программ,

Признак	Вид	Определение
по представлению	для высшего руководства	
	для низовых звеньев	
по срокам выполнения	краткосрочные	1 – 2 года
	среднесрочные	2 – 5 лет
	Долгосрочные	от 5 лет и более
по охвату задач	обычные	по всем функциям производственно-сбытовой деятельности
	целевые	по отдельно выделенной задаче (разработка нового товара или освоение нового рынка и пр.)
по объекту составления	по товарам	по видам товаров
	по производственному отделению	координация и планирование производственно-сбытовых действий служб аппарата управления
по методу	централизованные	разрабатываются в высших структурах управления и

составления		доводятся до низовых звеньев
	децентрализованные	разрабатываются в низовых подразделениях и представляются высшему руководству для утверждения
	смешанные	высшее руководство определяет возможности и цели, а низовые звенья разрабатывают планы и меры для достижения этих целей
по трудоемкости	простые	разрабатываются за несколько дней или месяцев
	сложные	разрабатываются в течение года и более

С точки зрения формальной структуры содержание программ маркетинга является, как правило, типичным (стандартизированным). В начале программы освещаются итоги деятельности предприятия за предыдущий период. Затем дается характеристика рыночной ситуации, а также приводится краткий анализ и прогноз выбранного целевого рынка. Далее указывается основная цель (или цели) на последующий планируемый период деятельности и обосновываются базовые направления маркетинговой стратегии..

Рассматривая различные подходы к формированию программ маркетинга авторов: Голубкова Е.П., Басовского Л.Е., Ноздревой Р.Б. и Котлера Ф, выявлено, что каждый предлагает детализировать тот или иной пункт программы в зависимости от того, для каких целей она составлена. В целом структуры программ схожи, так как в основу вложены главные этапы, которые необходимо рассмотреть для формирования конкретных действий. Наибольшую часть программы маркетинга занимает описание инструментария реализации поставленных стратегических целей, т.е. характеристика конкретных маркетинговых мероприятий по реализации товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики. Основные блоки содержания представлены в таблице.

Таблица. Авторские позиции в определении структуры программы маркетинга

Автор	Структура программы	Примечание
Е.П. Голубков	Аннотация для руководства Текущая маркетинговая ситуация Опасности и возможности Маркетинговые цели Маркетинговая стратегия Программа действий (оперативно-календарный план) Контроль	Программа маркетинга разрабатывается для каждой СХЕ и охватывает программы для отдельных продуктовых линий отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Этот план направлен на разработку нового продукта.
Л.Е. Басовский	Сводка контрольных показателей Текущая маркетинговая ситуация Опасности и возможности Задачи и проблемы Стратегия маркетинга Программа действий Контроль	Эта программа может быть разработана для разных производств
Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколова М.И.	Прогноз развития рынка Рыночная стратегия предприятия Коммуникационная политика Товарная политика Сбытовая политика Ценовая политика Источники финансирования Контроль реализации программы	Программа составляется на основе комплексных маркетинговых исследований и результатов оценки собственных возможностей предприятия. Программа маркетинга рассматривается как необходимый этап в стратегическом планировании предприятия.

Котлер Ф.	Краткий обзор и содержание Ситуация на рынке Анализ возможностей и проблем Цели Маркетинговая стратегия Программа действий Определение планируемых прибылей Контроль	Автор считает, что необходима программа действий для достижения бизнес-целей. Программа маркетинга должна включать в себя направления на достижение целей предприятия и отвечающие на вопрос, что будет сделано?, когда будет готово?, кто сделает?, сколько будет стоить?.
-----------	---	---

Таблица. Программа конкретных маркетинговых мероприятий

Комплекс маркетинга	Содержание мероприятий	Процессы	Ответственное лицо	Срок исполнения
Товарная политика				
Ценовая политика				
Сбытовая политика				
Коммуникационная политика				

В отдельных разделах программы указываются содержание, процесс маркетинговых мероприятий, ответственные лица и срок исполнения намеченного мероприятия.

В заключительной части программы приводится расчет бюджета на ее реализацию, дается предварительная оценка ее эффективности, а также предусматриваются меры по контролю, за ходом выполнения запланированных мероприятий.

После разработки маркетинговой программы целесообразно провести ее оценку с использованием следующих критериев:

целесообразность – предоставляет ли программа возможность добиться реального и устойчивого преимущества на рынке;

обоснованность – являются ли предложения, положенные в основу программы, реалистичными;

осуществимость – имеются ли необходимые для осуществления программы ресурсы;

согласованность – как взаимосвязаны отдельные элементы комплекса маркетинга и соответствуют ли они характеристикам внешней и внутренней среды;

уязвимость – каков уровень риска, связанной с реализацией программы;

гибкость – насколько программа позволяет реагировать на возможные изменения среды маркетинга;

эффективность – какова реальная финансово-экономическая привлекательность программы;

Не исключено, что результаты проведенной оценки потребуют вернуться к начальным этапам формирования маркетинговой программы.

Таким образом, можно сказать, чтобы быть эффективной, маркетинговая программа должна:

разрабатываться профессионалами;

иметь поддержку, как руководства, так и всего коллектива предприятия;

быть достаточно стандартизированной – это облегчает её редактирование, обсуждение и апробацию;

предусматривать альтернативные варианты и необходимые корректирующие воздействия в ситуациях, когда заложенные в её основу положения не подтверждаются на практике;

обеспечивать возможность периодического (в определенные сроки осуществления пересмотра и внесения необходимых коррективов;

рассматриваться как инструмент управления, жестко фиксирующий поставленные цели и базовую маркетинговую стратегию, но допускающий гибкую адаптацию средств их достижения на базе краткосрочных прогнозов.

Информационное обеспечение разработки маркетинговой программы, предполагает проведение исследований по трем основным направлениям: комплексное исследование товарного рынка, анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия и разработку рыночной стратегии.

Первая составляющая комплексного исследования товарных рынков направлена на изучение внешней среды маркетинга – факторов макро- и микросреды предприятия.

Объектами детального изучения в рамках комплексного исследования товарных рынков являются рынок как таковой, потребители, товар, конкуренты.

Анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия является второй важной составляющей маркетинговых исследований. Его результаты позволяют оценить соответствие возможностей предприятия рыночным запросам, на основе чего разрабатываются обоснованные программы развития предприятия и его поведение на рынке, принимаются решения по выбору целевых рынков.

Изучение внешней и внутренней среды предприятия позволяет получить информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки программы маркетинга.

Полученная информация позволяет оценить состояние предприятия, ответив при этом на следующие вопросы:

Насколько эффективна действующая стратегия?

Каковы сильные, слабые стороны предприятия, какие и него есть возможности и что представляет для него угрозу?

Являются ли цены и издержки предприятия конкурентоспособными?

Насколько прочна конкурентная позиция предприятия?

С какими стратегическими проблемами сталкивается предприятие?

Таблица. Характеристика применения моделей и подходов, наиболее часто используемых при формировании программы маркетинга

Модели и подходы	Содержание	Результат
Матрица SWOT	Оценка факторов внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность предприятия	Оценка сильных и слабых сторон предприятия; Возможность воздействия факторов на деятельность предприятия.
Анализ разрывов	Цели предприятия; Оценка возможностей предприятия.	Определение «разрыва» между целями и возможностями предприятия; Выработка рекомендаций по устранению разрыва.
Модель ЖЦТ	Информация по изменению объемов продаж	Анализ их состояния (выбор наиболее перспективных товаров, а также находящихся на этапах спада....)
ABC анализ	Оценка сбалансированности набора товарных групп	Анализ ассортимента, который обеспечивает максимальную прибыль на вложенный капитал и управленческие ресурсы
Матрица БКГ	Абсолютные и относительные доли рынка по каждому товару; Оценки определяющих параметров (объем продаж, доходность....)	Сравнение эффективности товаров
Модель Портера	Рассматривает взаимосвязь выбора целевого рынка и стратегического преимущества	Возможности увеличения дохода от обеспечения конкурентных преимуществ
Матрица Джeneral-Электрик и Мак-Кинси	Анализ привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия	Перспективы развития товарных единиц и осуществления инвестиций
Матрица продукт – рынок И.Ансоффа	Анализ рыночных возможностей и развития продукта	Возможности расширения рынка и диверсификации
Анализ	Информация по клиентам, поставщикам,	Представление о конкуренции в отрасли

конкурентной позиции предприятия	товарам-заменителям и о конкурентах	
Матрица направленной политики Shell/DPM	Анализ перспектив рынка для предприятия	Представление о перспективности развития бизнеса
Матрица Hofer/Schendel	Определение процесса стратегического планирования	Позиционирование основных видов бизнеса и разработка путей формирования идеального набора

Процедуры моделирования, SWOT - анализа, анализа привлекательности и Portfolio - анализа подробно освещены в учебной и научной литературе.

Каждый этап формирования программы маркетинга имеет собственную информационно методическую базу. Для каждого этапа собирается необходимая специфическая информация, на основе этой информации производится расчет тех или иных показателей.

Таблица. Формирование источников маркетинговой информации для разработки программы маркетинга

Содержание информации	Канал/источник информации	Способ получения информации
1	2	3
Статистическая информации, методики, научные исследования и учебники, информация о предприятиях, конъюнктурная и рекламная информация	Публикации в официальных, публицистических, рекламных изданиях; бюллетенях, справочниках, СМИ, сети интернет и т.д.	Через библиотеки, покупка в магазинах и др., посредством радио, телевидения, сети Интернет.
Статистическая информация, методики, факты, модели, рекомендации	Информация, приобретаемая на коммерческой основе у органов государственной статистики, консалтинговых и других фирм	Приобретение у владельцев информации
Всесторонняя экономическая и финансовая характеристика производственного / торгового потенциала предприятия	Внутрифирменный бухгалтерский и статистический учет и отчетность	Информационно-аналитическая база отдела маркетинга предприятия
Единовременные и систематические оценки рыночной ситуации и характеристика поведения потребителей	Специальные обследования, мониторинги, опросы	Обследования производятся по решению руководства предприятия
Оценки, выводы, прогнозы	Экспертные оценки	Группа экспертов приглашается руководством предприятия

Таким образом, информационное обеспечение - это процесс удовлетворения потребностей конкретных пользователей в информации, основанной на применении специальных методов и средств ее получения, обработки, накопления и выдачи в удобном для использования месте. Отсутствие необходимой маркетинговой информации, использование неточных или неактуальных данных могут стать причиной серьезных экономических просчетов.

Исходя из этого, можно сказать, что при принятии маркетинговых решений в реальном масштабе времени имеет место актуальность информации, т.е. отражение текущего состояния исследуемого объекта.

Таблица. Информационно-методическая база для проведения анализа маркетинговой среды предприятия

Входная информация	Выходная информация
Экономический анализ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- учредительные и организационные документы предприятия;</li> <li>- основные экономические показатели (балансовый отчет ф.1, отчет о прибылях и убытках ф.2);</li> <li>- показатели выручки нескольких периодов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристика системы управления предприятием;</li> <li>- изменение основных экономических показателей на конец исследуемого периода;</li> <li>- динамика и структура выручки;</li> </ul>
Анализ маркетинговой среды	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура отдела маркетинга: цели, задачи, функции;</li> <li>- структура взаимосвязей отдела маркетинга со структурными подразделениями предприятия;</li> <li>- перечень производимого товарного ассортимента;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление структурных соответствий и негативных явлений, связанных с отступлением от общенаучных принципов по формированию структуры маркетинга на предприятии;</li> <li>- динамика и структура ассортимента;</li> <li>- динамика и структура продаж товаров;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- объемы продаж по группам товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень продаж по отдельным товарам;</li> <li>- ЖЦТ;</li> <li>- АВС-анализ (оценка сбалансированности товарного ассортимента);</li> <li>- интенсивность структурных преобразований;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- состав и структура ценообразования;</li> <li>- уровень переменных и постоянных издержек в себестоимости изделий;</li> <li>- уровень производственной рентабельности;</li> <li>- цены на товары предприятия;</li> <li>- цены на товары конкурентов, действующих на рынке;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод формирования цен;</li> <li>- эффективность покрытия затрат;</li> <li>- преимущества и недостатки в системе ценообразования;</li> <li>- сравнительная оценка цен с конкурентами;</li> <li>- эластичности спроса по цене;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- процессы распределения товаров;</li> <li>- объемы продаж по каналам сбыта;</li> <li>- система формирования стимулирования сбыта;</li> <li>- условия поставок, оплаты, доставки;</li> <li>- товарные запасы;</li> <li>- процессы и способы коммуникаций;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективность сбыта;</li> <li>- динамика и структура продаж;</li> <li>- оценка эффективности системы распределения;</li> <li>- эффективность системы коммуникаций</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- показатели продаж по регионам;</li> <li>- география потребителей товаров предприятия;</li> <li>- объемы продаж по отдельным категориям потребителей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динамика и структура продаж;</li> <li>- основные прибыльные сегменты рынка;</li> <li>- покупательские предпочтения;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренты и их объемы продаж;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля рынка;</li> <li>- интенсивность конкуренции;</li> <li>- концентрация на рынке;</li> <li>- показатели равнозначности конкуренции;</li> <li>- характеристика модели рынка;</li> </ul>

Важно отметить, что на основе полученной и обработанной информации можно делать прогнозы будущей коммерческой деятельности предприятия.

Правильность прогноза и возможность его применения во многом зависят от наличия актуальной и достоверной информации. В свою очередь, вид информации предопределяет возможность использования метода, который может быть использован для осуществления прогноза.

Существует широкий круг применяемых методов прогнозирования деятельности предприятия, например.

Таким образом, сбор, обработка и сводка информации представляют собой неотъемлемую часть формирования программы маркетинга.

Таблица. Методы прогнозирования

Метод	Определение	Формы, диапазон	Пример
1. Количественные методы прогноза	Оценка будущего на основе прошлых данных с помощью математических и статистических методов	Кратко- и среднесрочные	
Экстраполяция тренда	Проекция конкретного временного ряда в будущее	Краткосрочные	Развитие сбыта или прибыли для определенного промежутка времени
Регрессионный анализ (многофакторная регрессия, эконометрические модели)	Метод определения направлений и силы связи между независимыми и зависимой переменными	Краткосрочные	Оценка прибыли (зависимая переменная) при различных расходах на рекламу и цене (независимые переменные)
2. Качественные методы прогноза	Оценка, словесное формулирование будущего с помощью знаний и интуиции, оценка экспертов	От средне- до долгосрочных	
Метод «Дельфи»	Форма опросов экспертов, при которой их анонимные ответы собирают в течение нескольких туров и через ознакомление с промежуточными результатами получают оценку интересующего процесса	Долгосрочные	Производство, сбыт, отрасли при различных величинах влияющих факторов

#### Контрольные вопросы и задания:

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Характеристика и показатели плана маркетинга в сфере транспорта.
2. Структура и порядок разработки плана маркетинга в сфере транспорта.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Эффективность мероприятий от реализации маркетинговых стратегий.

14. Этапы разработки плана маркетинга.

15. Методы поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

16. Механизм системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

17. Алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

*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 системного подхода для решения поставленных задач с учетом обоснования характеристики и показателей плана маркетинга в сфере транспорта предприятия сервиса.

### ТЕМА 13. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ И РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контролинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

## Лекция 1 (2 часа)

### Вопросы лекции:

1. **Виды, сущность и функции рекламы.**
2. **Рекламная кампания на предприятиях сферы сервиса на транспорте.**
3. **Три типа целей рекламной кампании: экономические (коммерческие), имиджевые и социальные.**

#### 1. Виды, сущность и функции рекламы.

Сущность рекламы заключается в том, что она передаёт накопленный, актуальный на данный момент многолетний опыт людей в виде моделей поведения. Реклама выступает здесь непосредственно как форма коммуникации, формируя у людей общественные установки, устои, привычки и даже мировоззрение, отношение к другим культурам.

Реклама - любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг от имени фирмы (с целью вызвать положительную реакцию у контактной аудитории). Реклама является массовой коммуникацией, воздействующей на формирование мнений и настроений, способствующей закреплению привычек, навыков покупателя. Основные характеристики рекламы как инструмента маркетинговых коммуникаций: общественный характер, способность к убеждению, экспрессивность, обезличенность, однонаправленность, опосредованность. Основными сферами принятия решений по рекламе являются объект (определенный товар, программа, услуга, предприятие) и двигатель рекламы (само предприятие, рекламные агентства).

Функции рекламы:

информирование - демонстрация потенциала предприятия и свойств продукции;

манипулирование - воздействие на эмоции, позиции, ожидания и действия, связанные с совершением покупки теми потребителями и пользователями, которые являются субъектами рекламы, с целью выработки определенного отношения к собственной продукции;

комплиментарная функция - поддержание всех остальных элементов маркетинга.

Рекламное сообщение показывает, что, как и в какой форме должно быть сказано, чтобы оказать влияние на процесс принятия решений потребителем и добиться желаемого эффекта. Что сказать, определяется конкретным предложением, информирующим потребителя о типе продукта, торговой марке, условиях потребления и др. Как сказать, определяется такими требованиями к сообщению, как: привлечь внимание, быть интересным, способным убеждать, быть запоминающимся и др. В какой форме сказать, определяется конкретным макетом, фотографией, текстом, звуковым оформлением и т.д.

Канал распространения рекламы - это способ тиражирования рекламного сообщения и доставки его широкой публике, распространения во времени и пространстве. Типы каналов распространения рекламы следующие:

прямой канал - использует печатную рекламу, которая вручается при личном контакте, рекламу по телефону, рекламу с помощью компьютерных сетей;

реклама в средствах массовой информации - в прессе, на радио, на телевидении.

реклама на конкретном месте - на месте продажи, на выставке, на улицах, на транспорте.

Главным мерилом успеха в принятии решений относительно рекламы является оборот предприятия и его доля на рынке. Другим важным критерием успеха являются расходы на рекламу, которые регулярно указываются в специальной смете расходов. Часто используется также "бета-показатель", или показатель следующего дня - процент людей, которые, будучи первый раз ознакомлены с новым сообщением, запоминают торговую марку.

Разработка бюджета рекламной кампании может осуществляться с использованием следующих методов:

метод исчисления "от наличных средств";

метод исчисления "в процентах к сумме продаж";

метод "конкурентного паритета";

метод расчета "исходя из целей и задач"

Реклама – платное, однонаправленное и неличное обращение, осуществляемое через СМИ и др. формы коммуникации, имеющее своей целью заставить потребителей выполнить желаемое рекламодателем действие.

Основные черты рекламной коммуникации:

Четкое обозначение рекламодателя

Неличность (наличие в цепочке рекламодатель-потребитель обязательных посредников)

Платность (оплаченность информации)

Односторонняя направленность (отсутствие или запаздывание обратной реакции на рекламное обращение)

Неопределенность эффекта (вероятность всех методик определения эффективности)

Общественный характер (соответствие законодательству и морально-этическим нормам общества)

Небеспристрастность (любое рекламное обращение стремится выделить преимущества и не упомянуть недостатки)

Основная цель рекламы: заставить потребителя выполнить желаемое рекламодателем действие (убедить потребителя купить товар, воспользоваться услугой, придать известность фирме, содействовать популярности политического деятеля, внушить аудитории социально значимые мысли и т.д.)

Задачи рекламы:

Информирование – формирование осведомленности и знания о новом товаре, конкретном событии, о фирме

Увещивание – постепенное, последовательное формирование предпочтения, соответствующего восприятию потребителем образа фирмы и ее товаров; убеждение покупателя совершить покупку; поощрение факта покупки

Напоминание – поддержание осведомленности, удержание в памяти потребителей информации о товаре в промежутках между покупками; напоминание, где можно купить данный товар

Позиционирование (перепозиционирование, репозиционирование) товара или фирмы

Удержание покупателей, лояльных к рекламируемой марке

Имиджирование, создание образа фирмы, отличного от образов-конкурентов.

Функции рекламы:

Экономическая

Это наиболее наглядная функция. Она состоит в том, что цивилизованный рынок невозможно сформировать без развитой рекламы – она способствует экономическому росту и развитию

Социальная

Рекламные сообщения стремятся привить целевой аудитории определенные потребительские привычки и предпочтения. Например, бегать по утрам, отдавать предпочтение здоровым продуктам, ходить в кино по выходным и т.д.

Идеологическая

стремится создать общество с определенными мировоззренческими характеристиками, внедряет новые идеологические ценности – например, право граждан на частную собственность, трудолюбие и предприимчивость как основа богатства и благополучия В специальной литературе выделяют и другие функции рекламы, например

маркетинговую

Реклама является инструментом маркетинговой деятельности и подчинена выполнению основных целей и задач комплекса маркетинга

коммуникативную

Реклама является способом передачи информации от рекламодача к потребителю, коммуникационной цепочкой между ними

и др.

Основные участники рекламного процесса

Согласно ФЗ РФ «О рекламе», рекламу как процесс образуют четыре составляющих:

Рекламодатель – юридическое или физическое лицо, являющееся источником рекламной информации для производства, размещения и последующего распространения рекламы

Рекламопроизводитель – юридическое или физическое лицо, осуществляющее полное или частичное приведение рекламной информации к готовой для распространения форме

Рекламораспространитель – юридическое или физическое лицо, осуществляющее размещение и (или) распространение рекламной информации путем предоставления и (или) использования имущества, в т.ч. технических средств радиовещания, телевизионного вещания, а также каналов связи, эфирного времени и иными способами

Потребители рекламы – юридические или физические лица, до сведения которых доводится или может быть доведена реклама, следствием чего является или может являться соответствующее воздействие рекламы на них.

Виды и типы рекламы Для того, чтобы рекламное сообщение достигло своей цели, типология рекламных сообщений может варьироваться по ряду критериев: 1. По способу воздействия на покупателя; 2. По способу выражения; 3. С точки зрения основных целей и задач; 4. С точки зрения возможной обратной связи с потребителем рекламы. 1. По способам воздействия рекламное сообщение может быть: — рациональным; — эмоциональным. Рациональная (предметная) реклама информирует, обращаясь к разуму потенциального покупателя. Нередко в этом контексте приводятся аргументы в виде рекламных слоганов, чертежа или рисунка для усиления впечатления. Эмоциональная (ассоциативная) реклама вызывает воспоминания и ассоциации. Она наводит на мысль. Обращается к чувствам, эмоциям, подсознательному. Воздействует через ассоциацию идей и представлений. Ее самое эффективное средство — рисунок, цвет и в меньшей степени — звук. Следует отметить, что огромное количество рекламных сообщений, можно сказать абсолютное большинство, представляет собой комбинации этих двух типов — рационального и эмоционального. 2. По способу выражения реклама делится на: «жесткую» и «мягкую». «Жесткая» реклама очень близка по своему духу к мерам стимулирования сбыта и часто их сопровождает. Как и они, такая реклама имеет краткосрочные цели: воздействовать на объект таким образом, чтобы привлечь его к сиюминутной покупке с помощью кричащих, рассчитанных на внешний эффект объявлений. «Мягкая» реклама имеет целью не только сообщить о товаре и его марке, но и создать вокруг

этого товара благоприятную атмосферу, окружая его некоторым ореолом. Чаще всего — это эмоциональная реклама, играющая на символике, глубинных мотивах. Она постепенно изменяет настрой потенциального покупателя в пользу какого-либо товара, формируя внутреннюю готовность к покупке. 3. С точки зрения основных целей и задач рекламу можно классифицировать следующим образом: — реклама в целях создания престижа предприятия в обществе — так называемая «имидж-реклама»; — стимулирующая реклама; — реклама стабильности; — внутрифирменная реклама; — реклама в целях расширения сбыта продукции; — увещательная реклама; — сравнительная реклама; — напоминающая реклама; — подкрепляющая реклама; — информирующая реклама; — превентивная реклама. Имиджевая реклама в основном направлена на создание благоприятного образа (имиджа) фирмы и товара у партнеров и покупателей. В ней важно подчеркнуть надежность, эффективность работ, благожелательность к клиентам, стабильность. Стимулирующая реклама в основном направлена на стимулирование потребностей покупателей в приобретении продукции данной фирмы. Внутрифирменная реклама ориентирована на то, чтобы внушить сотрудникам веру в собственное предприятие, породить в них чувство тесной взаимосвязи с его судьбой. Реклама в целях расширения сбыта продукции — главная сфера рекламной деятельности. Увещательная реклама — наиболее агрессивный вид рекламы, основная задача которой — убедить покупателя купить именно данный товар или услугу, а не товар или услуги конкурентов. Сравнительная реклама — это разновидность увещательной рекламы. Она основана на сравнении рекламируемого товара или услуги с товарами конкурентов. Поскольку законодательство большинства цивилизованных стран запрещает прямую критику товара-конкурента или его производителя, то такая реклама должна быть, а зачастую и является, весьма остроумной и изощренной. Напоминающая реклама — реклама, предназначенная напоминать потенциальным покупателям о существовании определенного товара или фирмы на рынке и его характеристиках. Подкрепляющая реклама — разновидность напоминающей рекламы. Она призвана поддерживать потребителей, уже купивших товар, убедить их в правильности сделанного ими выбора. Она ориентируется на то, чтобы закрепить данного покупателя в качестве постоянного. ^ Информационная реклама — эта реклама направлена на предоставление информации о фирме и ее продукции, товарах, их характеристиках, достоинствах, нововведениях. ^ Превентивная реклама — реклама, на которую расходуется демонстративно больше средств, чем следовало бы. Цель ведения такой рекламной кампании — подорвать позиции конкурентов, которые не в состоянии тратить огромные суммы на рекламную деятельность. Понятно, что та или иная конкретная реклама может включать и зачастую включает в себя несколько видов рекламы одновременно. 4. Широкий спектр рекламных сообщений можно разделить на два вида с точки зрения возможной обратной связи с потребителем рекламы. Они достаточно жестко связаны с определенными носителями рекламных сообщений: — рекламными средствами с обратной связью:

- прямая почтовая рассылка;
- представление товара или услуги в прямом контакте;
- реклама по телефону;
- реклама непосредственно на месте продажи.
- и рекламными средствами без обратной связи:
- реклама в газете;
- реклама в журнале;
- реклама по радио;
- реклама по телевидению;
- наружная реклама;
- транзитная реклама.

Рекламные средства с обратной связью — виды рекламы, предполагающие непосредственного, нередко персонифицированного адресата рекламы с его возможной ответной реакцией. Выбор средства распространения рекламы должен определяться после тщательного анализа всех возможных вариантов и выбора наиболее эффективных из них исходя из маркетинговой ситуации, целей и возможностей предприятия.

## **2. Рекламная кампания на предприятиях сферы сервиса на транспорте.**

Рекламная кампания — это несколько рекламных мероприятий, объединенных одной целью (целями), охватывающих определенный период времени и распределенных во времени так, чтобы одно рекламное мероприятие дополняло другое.

Рекламная кампания — это система взаимосвязанных рекламных мероприятий, охватывающих определенный период времени и предусматривающих комплекс применения рекламных средств для достижения рекламодателем конкретной маркетинговой цели.

Рекламная кампания — это осуществление комплекса тщательно спланированных рекламных мероприятий, рассчитанных на определенный период времени, район действий, рынок, круг лиц.

Зарубежный и отечественный опыт в области рекламы показывает, что комплексное и последовательное проведение рекламных мероприятий, разработанных с учетом маркетинговой стратегии, даёт значительно больший эффект, чем отдельные, не связанные между собой общей целью и

разобъединённые во времени. Эффективность рекламных кампаний достигается также за счёт широкого использования массовых средств рекламы, одни из которых дополняют и усиливают действие других. Рекламные мероприятия в рекламной кампании должны иметь одну форму, одну гамму цветов и, в конечном итоге, составлять вместе единое целое.

Известный рекламист Д. Огилви сформулировал теорию о том, что каждая реклама должна рассматриваться с точки зрения того, как она создаёт комплекс символов, каковыми являются «имиджи» товаров. Конструирование образа (имидж-билдинг) - один из самых эффективных приёмов современной рекламы. Если промышленники нацелят свою рекламу на создание наиболее благоприятного имиджа с наиболее резко обозначенной индивидуальностью для своих товаров, то, в конечном счёте, получат большую часть рынка и наибольшие прибыли. Так, во всём мире изделия фирмы «Адидас» ассоциируются со здоровым образом жизни, спортивными успехами; часы «Ролекс», авторучки «Кросс» - атрибуты преуспевающего бизнесмена.

Цели проведения рекламной кампании могут быть самыми разнообразными: внедрение на рынок новых товаров, услуг; стимулирование сбыта товаров или увеличение объёма реализации услуг; переключение спроса с одних товаров (услуг) на другие; создание благоприятного образа предприятия (фирмы) и товара; обеспечение стабильности представлений у покупателей и партнёров о товаре или предприятии (фирме).

Продолжительность РК зависит от поставленной цели, особенностей объекта рекламирования, масштабов кампании.

Для лучшего понимания понятия, сущности рекламной кампании я хочу привести здесь реальный пример плана рекламной кампании, который используется одним иркутским рекламным агентством с полным циклом услуг - рекламная группа МОТОР!: Разработка рекламной кампании включает в себя:

анализ ситуации. Краткое описание существующего положения товара, краткое описание целевых рынков, цели рыночной деятельности

постановка целей рекламы (чего мы хотим достичь по отношению к осведомленности потребителя «пирамида»)

рекламная стратегия:

концепция продукта (совокупность полезных качеств с точки зрения потребителя) степень и род вовлеченности

целевые аудитории

СМИ (традиционные- принципы работы со СМИ, характеристики СМИ; вспомогательные- почтовая реклама, рекламные акции и прочее этапы рекламной кампании)

- рекламное сообщение (элементы содержания, девиз и текст( структура, аргументация, имидж) художественные и визуальные элементы(в объявлениях, роликах, местах продаж) цвет, размер, стиль)

Виды рекламных кампаний.

По основному объекту рекламирования можно выделить кампании по рекламе:

товаров и услуг;

предприятий, фирм, т.е. формирующие имидж рекламоделателя;

личности.

По преследуемым целям:

вводящие, т.е. обеспечивающие внедрение на рынок новых товаров и услуг;

утверждающие, способствующие росту сбыта товаров, услуг;

напоминающие, обеспечивающие поддержание спроса на товары, услуги.

Другая классификация по целям:

имиджевая (на формирование благоприятного имиджа, образа товара, марки, фирмы)

увещательная (последовательное формирование предпочтений образа фирмы, товара;

убеждение покупателя совершить покупку; приобретает особую значимость на этапе роста, когда перед фирмой встаёт задача формирования избирательного спроса, например, реклама продуктов “постной кухни” фирмы “Стауффер” пытается убедить аудиторию следящих за своим здоровьем потребителей, что новое блюдо, несмотря на высокую калорийность, имеет потрясающий вид и отличный вкус)

информативная (формирование осведомленности и знания о товаре, услуге, преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса. Например, производителям йогурта нужно было сначала проинформировать потребителей о питательных достоинствах и многочисленных способах использования продукта.)

напоминающая (удержание в памяти потребителя информации о товаре; чрезвычайно важна на этапе зрелости, для того чтобы заставить потребителя вспомнить о товаре.

сравнительная (стремится утвердить преимущество одной марки за счёт конкретного её сравнения с одной или несколькими марками в рамках данного товарного класса. Такой вид сообщения используется чаще всего для товаров повседневного спроса и на рынках, где высока конкуренция.)

По территориальному охвату :

локальные;

региональные;

национальные;

международные.

По интенсивности воздействия:

ровные (предусматривают равномерное распределение рекламных мероприятий во времени, т.е. чередование через равные интервалы одинаковых объёмов трансляции по радио, на телевидении, одинаковые размеры публикаций в СМИ. Например, радиореклама - еженедельно в определённый день и час. Используется при достаточно высокой известности рекламодавца, при напоминающей рекламе);

нарастающие (строятся по принципу усиления воздействия на аудиторию. Например, вначале привлекаются среднетиражные СМИ, затем количество изданий и их престижность возрастает, одновременно увеличивается объём объявлений, затем подключают радио, телевидение и т.д. Такой подход целесообразен при постепенном увеличении объёма выпуска рекламируемого товара и его поставки на рынок. Таким же образом может строить свою рекламную кампанию начинающая фирма);

нисходящие (являются наиболее приемлемым видом при рекламировании ограниченной по объёму партии товара. По мере реализации товара, уменьшения его количества на складах снижается и интенсивность рекламы).

по способам:

- рациональная (к разуму)
- эмоциональная (ч/з ассоциации, представления потребителей)

по заказчику:

- оптовые
- розничные
- фирма - производитель

по времени:

- краткосрочная (2-3 месяца)
- долгосрочная (свыше 1,5 лет)
- среднесрочная (около 1 года)

по периодичности:

- непрерывная – СМИ используются на протяжении всей рекламной кампании
- периодичная (флайтовая) – СМИ используются через неравные интервалы, пытаясь внести изменения в традиционные потребительские циклы спроса)
- импульсная – СМИ используются периодически, через равные интервалы, независимо от времени года
- сезонная – СМИ используются интенсивно во время пиковых сезонных распродаж.

по средствам:

- радио
- ТВ
- Печатная
- Интернет
- Наружная

### **3. Три типа целей рекламной кампании: экономические (коммерческие), имиджевые и социальные.**

Можно выделить три типа целей рекламной кампании: экономические, имиджевые, социальные.

Экономические (коммерческие) цели выражаются, как правило, в увеличении объёмов продаж товаров или услуг, росте прибыли, увеличении доли занимаемого фирмой рынка, выходе на новые рынки и т. п. Экономические цели рекламной кампании являются преобладающими и основными в деятельности предприятий социально-культурного сервиса и туризма

Имиджевые цели сводятся к формированию положительного имиджа фирмы, повышению ее престижа и репутации, известности и популярности. Эти цели, как правило, тесно координируются с экономическими целями.

Для предприятий сервиса постановка и достижение имиджевых целей является очень важной задачей. Это связано с тем, что качество сервисных услуг можно оценить только после их использования и для привлечения и удержания клиентов фирма должна иметь определенную имиджевую стратегию. С учетом того, что в настоящее время основное поле конкурентной борьбы в сфере сервиса ежит не в области ценообразования и разнообразия предлагаемых услуг, а в их качестве, надежности, стабильности, можно говорить о возрастании роли имиджевой рекламы. Именно имидж фирмы является одним из элементов, посредством которых клиент может судить о качестве предоставляемых услуг, надежности самой фирмы.

Социальные цели в рекламе связаны с проблемами охраны окружающей среды, улучшением социальных условий, повышением уровня занятости населения и т. п.

Цели рекламной кампании фирмы зависят от состояния целевой аудитории. Можно выделить следующие основные цели:

- создание осведомленности у потенциальных клиентов о существовании фирмы или о предлагаемых фирмой новых продуктах (услугах);
- предоставление необходимой информации о фирме и ее продуктах (услугах);
- формирование благосклонности по отношению к фирме;
- создание предпочтения перед аналогичными продуктами (услугами) других фирм;
- формирование убежденности о необходимости воспользоваться услугами именно данной фирмы;
- побуждение к приобретению услуги.

Определение цели рекламной кампании является трудоемкой, сложной и не всегда до конца выполнимой задачей.

При этом установленная цель должна быть реальной, достижимой в заданный срок и определенными средствами. Без четко поставленной цели нельзя успешно проводить рекламную деятельность и точно прогнозировать ее результат.

В зависимости от временного интервала различают долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные рекламные кампании и, соответственно, рекламные цели. С учетом того, что горизонт планирования на предприятиях сферы сервиса и туризма, как правило, не выходит за рамки года, можно предложить следующие временные границы для определения срочности рекламных кампаний. К долгосрочным рекламным кампаниям целесообразно отнести рекламные кампании, спланированные в рамках перспективных программ развития компании и рассчитанные на год и более. Такого рода рекламные кампании связаны с поддержанием имиджа фирмы, запланированным выходом на новые региональные рынки, участием в международных выставках, на которые заявки подаются, как правило, за год и т. п. Среднесрочными являются рекламные кампании, рассчитанные на несколько месяцев и чаще всего приуроченные к началу туристского сезона. Краткосрочные рекламные кампании, как правило, охватывают период в пределах месяца и связаны с реализацией горящих путевок и тому подобных акций. Правильно сформулированные цели рекламной кампании влияют как на выбор средств распространения рекламы, так и на стоимость всей рекламной кампании. Кроме того, верно выбранная рекламная стратегия фирмы приносит большой эффект и существенно увеличивает объемы продаж.

Таким образом, к основным факторам, влияющим на выбор и формирование целей рекламной кампании, относятся:

- общие цели развития предприятия сервиса и туризма;
- маркетинговая стратегия предприятия сервиса и туризма;
- состояние целевой аудитории.

В зависимости от занимаемой доли рынка и маркетинговых задач предприятие сервиса и туризма может реализовывать одну из трех видов маркетинговых стратегий: атакующую, оборонительную или отступательную.

Атакующая, или наступательная, стратегия преследует цель завоевать или расширить рыночную долю, существенно увеличить количество клиентов, занять более устойчивую и независимую ситуацию на рынке. Существует понятие оптимальной рыночной доли, которая обеспечивает необходимый уровень прибыли для компании без ущерба качеству предоставляемых услуг. Если занимаемая доля рынка ниже оптимальной (прибыль мала), то встает задача либо принять меры к ее расширению, либо уйти с рынка. При необоснованном, необеспеченном, чрезмерном увеличении доли рынка может существенно пострадать качество предоставляемых туристских услуг.

Атакующая стратегия компаниями применяется в тех случаях, когда:

- занимаемая доля на рынке недостаточна и ее целесообразно расширять за счет привлечения новых клиентов;
- осуществляется продвижение на рынок нового продукта;
- фирмы-конкуренты теряют свои позиции на рынке, и есть возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю;
- фирма планирует выход на новые рынки, например открытие региональных филиалов.

При выборе атакующей маркетинговой стратегии рекламная кампания носит также достаточно агрессивный характер и требует значительных затрат.

Оборонительная (удерживающая) стратегия применяется в следующих случаях:

- при удовлетворительной позиции фирмы на рынке;
- в случае недостатка средств для проведения атакующей стратегии;
- в ситуации, когда фирма опасается активных противодействий со стороны конкурирующих фирм в случае проведения ею более агрессивной политики.

Эту стратегию обычно применяют крупные фирмы-монополисты на уже освоенных ими рынках. Однако при проведении такой стратегии надо четко отслеживать рыночную ситуацию, чтобы не потерять свою долю рынка при изменении стратегии конкурентов. В этом случае целями рекламной кампании являются напоминание о самой фирме и ее продуктах, стимулирование сбыта и поддержание имиджа фирмы.

Стратегия отступления является, как правило, вынужденной и связана с коренной диверсификацией предлагаемых услуг, репрофилированием компании, уходом компании с рынка по

финансовым причинам и т. п. В этом случае необходимость в рекламной кампании отпадает, и она идет по нисходящей.

На высокую эффективность рекламных кампаний можно рассчитывать лишь в том случае, если:

— они подготовлены и проведены на основе предварительных маркетинговых исследований с учетом динамичной природы туристского рынка;

— создана профессионально выполненная, запоминающаяся и должным образом воздействующая на целевую аудиторию рекламная продукция;

— квалифицированно и правильно выбраны средства распространения рекламы, а все рекламные мероприятия скоординированы.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Виды, сущность и функции рекламы.
2. Рекламная кампания на предприятиях сферы сервиса на транспорте.
3. ФЗ "О рекламе".

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Три типа целей рекламной кампании: экономические (коммерческие), имиджевые и социальные.

14. Эффективность рекламной кампании.

15. Выбор маркетинговой стратегии, исходя из результатов рекламной кампании.

*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 обоснования видов, сущности и функций рекламы на предприятии сервиса

## ТЕМА 14. ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### Лекция 1 (2 часа)

#### Вопросы лекции:

1. Понятие инноваций и инновационной деятельности в сфере транспорта.
2. Инновационные технические средства регистрации пассажира на рейс в процессе обслуживания пассажиров (стойка регистрации).
3. Интернет - технологии регистрации пассажира в процессе его обслуживания на транспорте; стойки саморегистрации пассажира в аэропорту.

#### 1. Понятие инноваций и инновационной деятельности в сфере транспорта.

Инновация — такой процесс или результат процесса, в котором:

- используются частично или полностью охраноспособные результаты интеллектуальной деятельности
- обеспечивается выпуск патентоспособной продукции
- обеспечивается выпуск товаров и услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его.

Инновационная деятельность — комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары/услуги или товары/услуги с новыми качествами.

Инновация – это целенаправленный, интенсивный процесс вложения средств в различных формах и на различные сроки в объекты предпринимательской или иной деятельности с целью их сохранности и получения в будущем нового прикладного результата, имеющего потенциальную, достаточно близкую во времени социально-экономическую полезность высокой вероятности, определенного разумного вознаграждения либо иной выгоды. Анализ различных определений и классификаций инноваций показывает, что специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения.

Инновационная деятельность – это вид деятельности, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок, либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

В результате инновационной деятельности происходит материальное воплощение изобретений и разработок в технически усовершенствованные виды продукции, средства и предметы труда, технологии и организации производства, и в последующем – превращение инноваций в источник дохода. Таким образом, инновацию, как результат инновационной деятельности нужно рассматривать во взаимосвязи с инновационным процессом. Инновационный процесс – это совокупность этапов, стадий, мероприятий, действий, связанных с зарождением, подготовкой и выпуском новой продукции, а также её потреблением, созданием и практической реализацией новшеств, приводящих к коммерческому использованию продукции и технологий, обладающих научно-технической новизной и удовлетворяющих новые общественные потребности.

Инновационный процесс может быть представлен состоящим из нескольких укрупнённых этапов:

- создание знаний:

фундаментальные исследования,

прикладные исследования,

- формирование на базе новых знаний идеи новых продуктов;

- разработка проекта продукта (НИОКР);

- создание серийных образцов продуктов;

- вывод новых продуктов на рынок (аналог этого этапа в советскую эпоху назывался внедрением).

Как всякая схема, а тем более схема, относящаяся к сфере творческой деятельности, эта классификация условна. Новые знания возникают и на последующих этапах, а не только на первом.

Инновационная деятельность представляет собой взаимосвязанную совокупность видов работ по созданию и распространению инноваций. Основными видами инновационной деятельности являются

- научно-исследовательские опытно-конструкторские работы (НИОКР);

- технологические работы, подготовка производства и проведение промышленных испытаний;

- приобретение патентов, лицензий и ноу-хау;

- инвестиционная деятельность, необходимая для реализации инновационных проектов;

- сертификация и стандартизация инновационных продуктов и изделий, необходимых для их изготовления;

- маркетинг и организация рынков сбыта инновационной продукции;

- подготовка и переподготовка кадров для инновационной деятельности.

## **2. Инновационные технические средства регистрации пассажира на рейс в процессе обслуживания пассажиров (стойка регистрации).**

Аэропорт - первое, с чем встречаются путешественники, прибывающие в новую для себя страну или город. Чтобы произвести впечатление воздушные гавани, являясь лицом страны, часто имеют футуристическую архитектуру, большие внутренние пространства, технологичность и удобство для пассажиров. Россия в этом не исключение. И хотя у нас есть красивые и удобные аэропорты с современными архитектурными решениями, а наши аэропорты получают различные международные призы, нам есть, куда стремиться. Современные технологии позволяют пассажирам легко ориентироваться в аэропортах с несколькими терминалами, ускоряют и упрощают процесс регистрации на рейс и сдачи багажа. Для нашей страны это особенно актуально в преддверии Чемпионата мира по футболу 2018 года.

### **Биометрия**

Пассажиру порой приходится по пять раз доставать и показывать свои документы. Ничего удивительного, что аэропорты пытаются сделать процедуру проверки документов максимально быстрой и внедряют на контрольно-пропускных пунктах высокотехнологичные биометрические устройства. Вообще попытки реализовать контроль без контакта пассажира с персоналом предпринимаются с 2003-го, но настоящему прорывным стал нынешний год. В марте авиакомпания British Airways запустила систему сканирования лиц, которая позволяет пассажиру вообще не доставать документы в аэропорту. Сейчас эта технология доступна в терминале внутренних линий аэропорта Хитроу, выход на международные маршруты пока только в планах.

Похожая система действует с начала года в амстердамском Схипхоле. Пассажиру KLM нужно всего лишь отсканировать свой документ у киоска самостоятельной регистрации. На посадку он проходит через специальные турникеты с фотокамерами, которые сравнивают снимок с исходными паспортными данными. Новые биометрические технологии сегодня вводятся в 22 аэропортах мира. Но на шаг впереди всех оказались авиакомпания Emirates и аэропорт Дубая, в котором уже идёт развёртывание системы автоматического пограничного контроля в зоне прилёта. Если эксперимент окажется удачным, интеллектуальные иммиграционные ворота будут запущены и в зоне вылета. В полную силу система должна заработать к концу 2018 года.

### **Информационные маячки**

По всему аэропорту установлены передатчики, которые отслеживают передвижение пассажира и посылают по Bluetooth на его смартфон информацию о нужных стойках регистрации, выходах на посадку, ресторанах, магазинах и т.д. Система также составит оптимальный маршрут до точки назначения и рассчитает время до гейта. Такая технология особенно актуальна для аэропортов с несколькими терминалами, в которых время перехода имеет очень большое значение для транзитных пассажиров. В

международном аэропорту Дохи установлено 700 радиомаячков, которые отслеживают буквально каждый шаг пассажира. Приложение не только прокладывает маршрут до выбранной точки, но и информирует о статусе рейса, выдаче багажа, времени ожидания в очереди на паспортный контроль и т.д. В мае этого года лондонский аэропорт Гатвик оснастил приложение технологией дополненной реальности. Пассажиру достаточно включить камеру на своём мобильном, и направление движения будет показано в 3D-режиме. Представители аэропорта особо отмечают, что доступ к личным данным путешественников через радиомаяки без их согласия невозможен.

#### Роботы-помощники

В прошлом году авиакомпания KLM представила робота по имени Спенсер, который умеет сканировать посадочные талоны и составлять маршрут до нужного выхода на посадку.

Пожалуй, самый роботизированный аэропорт – токийский Ханэда. Гуманоидные автоматы авиакомпании JAL сообщают пассажирам на трёх языках не только номер выхода на посадку, но и погоду в месте назначения. Роботы Hitachi, передвигающиеся на роликовых коньках, работают гидами по аэропорту, автоматы от Panasonic занимаются уборкой, развозят воду для пассажиров, сообщают номера автобусов, ведущих в аэропорт, и даже могут пообщаться на японском, китайском или английском языках.

#### Всё самостоятельно

Амстердамский Схипхол можно назвать пионером прогресса. Впервые багаж был зарегистрирован в автоматическом режиме именно здесь. Работает это просто: пассажир ставит чемодан в специальное устройство, напоминающее трубу, сканирует посадочный талон и получает багажную бирку, которую нужно приклеить к ручке. Система сама взвешивает и отправляет чемодан по назначению. Никаких очередей, все просто и быстро. Минус один – робота не уговоришь закрыть глаза на небольшой перевес...

В августе этого года в новом терминале аэропорта Чанги (Сингапур) представили технологию FAST, с помощью которой путешественники могут регистрироваться в удобное для них время и проходить автоматически абсолютно все дополнительные процедуры. Система состоит из киосков самостоятельной регистрации, автоматов для иммиграционного оформления, сдачи багажа и посадки на рейс. Таким образом, пассажиры сами сдают багаж, сами проходят паспортный контроль, сами проходят на посадку и при этом не контактируют с персоналом вообще! Работа сканеров багажа похожа на компьютерный томограф, а не на рентген. Поэтому нет необходимости вытаскивать и включать ноутбуки и планшеты – всё видно через корпуса. Это существенно сокращает процедуру досмотра. При проходе через «умные» терминалы миграционного контроля нужно просканировать посадочный талон. Камеры снимают лицо пассажира во время регистрации и при сдаче багажа сверяют его с фото в паспорте. Выход на посадку также автоматизирован: путешественника встречает у гейта не сотрудник аэропорта, а робот.

Инновации в аэропортах касаются не только предполетных процедур. Современные авиахабы больше напоминают торгово-развлекательные центры, чем просто перевалочные пункты. В них есть магазины и бутики, рестораны высокой кухни, спа-залы, бассейны и другие возможности провести время с пользой для души и тела. Впереди планеты всей – аэропорт Сингапура Чанги, признанный в этом году лучшим в мире. Это звание он заслужил не только за автоматические предполетные процедуры, но еще и за красоту и комфортное ожидание рейсов (там даже кресла в залах вылета оборудованы розетками и USB-разъемами). В Чанги можно найти сад бабочек, бассейн на крыше, гостиницы, спа-залы, фитнес-центры и даже бесплатный кинотеатр, не говоря уже о магазинах и зонах с бесплатным интернетом. В новом терминале 2000 кв. м зеленых насаждений, много живых деревьев, оборудованных автоматической системой полива. В конце 2018 года в Чанги откроется еще один терминал – Jewel. На площади в 22 тыс. кв. м, помимо кафе, ресторанов, бутиков и отеля, будут разбиты живописнейшие сады, а центральным элементом станет 40-метровый искусственный водопад Rain Vortex с дождевой водой.

#### Топ-10 самых технологичных аэропортов мира

Чанги (Сингапур)

Ханэда (Токио)

Инчхон (Сеул)

Аэропорт им. Штрауса (Мюнхен)

Международный аэропорт Гонконг

Хамад (Доха)

Тюбу (Нагоя, Япония)

Аэропорт Цюриха

Хитроу (Лондон)

Аэропорт Франкфурт-на-Майне

В 2018 году киоски для самостоятельной регистрации пассажиров установлены в 41% аэропортов мира, говорится в отчете SITA. Это направление – одно из самых востребованных. Суммарно идентификация в ручном режиме от момента входа в аэропорт до момента посадки на борт может занимать до часа, не считая стояния в очередях. Автоматизация помогает сократить процесс до нескольких минут, однако, внедрение всегда происходит поэтапно. Поэтому эффективность от проектов нарастает постепенно.

Например, в 2017 году в аэропорте Дубая установили лицевую биометрию на выходах на посадку. Датчики сканируют лицо, система сравнивает образ с биометрическим паспортом и идентификатором от

авиакомпания Emirates (электронная карточка или QR-код из мобильного приложения). Специальные индикаторы подсказывают туристам действия для завершения процесса. Процедура доступна всем, кто ранее просканировал сетчатку глаза на стойке миграционной службы. На человека система тратит 7-10 секунд. 22,3% пассажиров аэропорта прошли на посадку через умные выходы в 2018 году, это 10,7 млн человек.

На следующем этапе в октябре 2018 года аэропорт Дубая открыл «умный туннель», который ускоряет пограничный контроль. Система также распознает лица пассажиров. Процедура сократилась с нескольких минут до 15 секунд на человека. Неудивительно, что 74% воздушных гаваней планируют к 2021 году устанавливать аналогичные решения.

Биометрия, которая служит пропуском при проходе через умные турникеты, стала драйвером трансформации. В 2021 году инвестировать в крупные проекты или провести научные изыскания в этой области намерены 77% аэропортов и 71% авиакомпаний. Турникеты для самостоятельной посадки станут стандартом буквально через пару лет – большинство аэропортов (59%) и авиакомпаний (63%) намерены внедрить подобное оборудование к 2021 году.

Искусственный интеллект (ИИ, AI) помогает оптимизировать большое число различных процессов. 84% авиакомпаний и 61% аэропортов инвестируют в эти проекты. Самый популярный сценарий применения – виртуальные помощники и чат-боты. К примеру, сервис работает в аэропорту Милана. Виртуальный помощник ответит на самые частые вопросы на итальянском и английском языках 24/7. Сервис расскажет о ресторанах в воздушной гавани, об особенностях процедур, поможет людям с ограниченной мобильностью. Если туристу будет недостаточно ответа виртуального оператора, его переведут на чат с оператором справочной службы.

Помимо виртуальных ассистентов есть и физические. Например, летом 2017 года, незадолго до Олимпиады-2018, в южнокорейском международном аэропорту Инчхон протестировали робота-гида. Он понимает четыре языка: корейский, английский, китайский и японский. Робот предоставляет туристам информацию о магазинах поблизости, времени и статусах рейсов, подключаясь к центральному серверу аэропорта. Помощник выручает опаздывающих пассажиров – сканирует посадочный талон и подсказывает направление до выходов на посадку.

Одно из новых применений ИИ касается досмотра багажа. Путешественники ограничены в перевозке жидкости в ручной клади. Как правило, разрешается провозить несколько пузырьков до 100 мл в прозрачных емкостях. Эксперты полагают, что ИИ благодаря достижениям в сфере компьютерной томографии сможет выявлять опасные жидкости даже по изображениям.

На третье место по объему инновационных инвестиций аналитики поставили блокчейн. О работе с технологиями сообщили 40% авиакомпаний и 36% аэропортов. Аэропорты пока присматриваются к возможностям блокчейна, коммерческих решений немного. Один из крупных проектов реализован в аэропорту Брюсселя, речь идет о грузоперевозках. Все участники логистической цепочки координируют свою работу с помощью блокчейна. Достаточно одной компании внести данные в систему, как информация становится доступна всем участникам процесса, и не требуется отсылать массу документов.

Блокчейн интересен тем, что может исключить задвоение операций, тем самым сократить количество проверок и ускорить предполетный контроль. 34% аэропортов планируют к 2021 году начать исследование технологии или разработать блокчейн-решение.

### **3. Интернет - технологии регистрации пассажира в процессе его обслуживания на транспорте; стойки саморегистрации пассажира в аэропорту.**

С 14 января 2010 года внедрена услуга электронной регистрации пассажиров на поезда дальнего следования ОАО «РЖД» с 001 по 199 нумерацию, курсирующие

по территории Российской Федерации (кроме поездов, следующих транзитом по участкам железных дорог государств-участников СНГ, Латвийской Республики, Литовской Республики, Эстонской Республики, и поездов сторонних перевозчиков)

Электронная регистрация на поезд - это согласие пассажира на осуществление поездки в поезде, в соответствии с оплаченным заказом через Интернет, без оформления проездного документа (билета) в кассе ОАО «РЖД» или с помощью терминала самообслуживания. Электронная регистрация дает право пассажиру осуществить проезд в поезде по документу, удостоверяющему личность, указанному в заказе. Электронная регистрация выполняется:

- на сайте [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru) одновременно для всех пассажиров, указанных в заказе. Физическое лицо, оформляющее заказ представляет всех пассажиров заказа, в связи с чем все пассажиры заказа считаются проинформированными об условиях посадки и проезда в поезде;

- только на указанные выше поезда
- только со станций отправления поездов
- не позднее 1 часа до отправления поезда

Способы выполнения электронной регистрации:

при оформлении заказа сразу после подтверждения об успешной оплате заказа;

в разделе «Личный кабинет» в любое другое время, но не позднее 1 часа до отправления поезда.

В случае успешного прохождения электронной регистрации выдается уведомление, информация об этом записывается в «Личный кабинет». Обратите внимание! Электронная регистрация невозможна, если:

пассажир провозит с собой ребенка в возрасте до 5 лет без занятия отдельного места, так как на него необходимо оформить проездной документ (билет) в кассе ОАО «РЖД» с предъявлением проездного документа (билета) на взрослого пассажира;

необходимо отправить багаж в багажном вагоне, так как его перевозка оформляется при предъявлении проездного документа (билета).

В случае, если пассажир заказал электронный билет через Интернет с электронной регистрацией и не имеет проездного документа на бумажном носителе, не производятся следующие операции:

переоформление электронного билета с электронной регистрацией.

продление срока действия электронного билета (в случае прерывания поездки или остановки в пути следования пассажиром)

возврат электронного билета (при опоздании пассажира на поезд), денежные расчеты с пассажиром не осуществляются, места в систему не возвращаются

Отказаться от электронной регистрации можно не позднее 1 часа до отправления поезда:

в разделе «Личный кабинет» с получением уведомления об отказе от электронной регистрации, информация об этом записывается в Личный кабинет. Физическое лицо, отказавшееся от электронной регистрации, представляет всех пассажиров заказа, в связи с чем все пассажиры заказа считаются проинформированными об отказе от электронной регистрации;

оформив проездные документы (билеты) в кассе ОАО «РЖД» или с помощью терминала самообслуживания. При наличии оформленных проездных документов повторное предоставление услуги электронной регистрации невозможно.

Посадка пассажира в поезд при электронной регистрации осуществляется при предъявлении проводнику вагона документа, удостоверяющего личность пассажира, указанного в заказе на покупку билетов. При несоответствии фамилии пассажира или номера документа, удостоверяющего личность, информации заказа, имеющейся у проводника вагона, пассажир к посадке в поезд не допускается.

В случае отказа пассажира от поездки при наличии электронной регистрации необходимо не позднее 1 часа до отправления поезда оформить проездной документ (билет) в кассе ОАО «РЖД» или через терминал самообслуживания и вернуть его установленным порядком.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Понятие инноваций и инновационной деятельности в сфере транспорта.
2. Инновационные технические средства регистрации пассажира на рейс в процессе обслуживания пассажиров (стойка регистрации; Интернет - технологии регистрации пассажира в процессе его обслуживания на транспорте; киоски саморегистрации пассажира в аэропорту).

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Глобальные системы бронирования в процессе обслуживания пассажиров на транспорте.

14. Доставка пассажира до борта воздушного судна.

15. Оформление багажа на стойке регистрации в процессе обслуживания пассажиров на транспорте.

16. Багажные ленты в процессе обслуживания пассажиров на транспорте.

17. Этапы планирования инновационной деятельности в сфере транспорта.

18. Методы поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

19. Механизм системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

20. Алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

*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 целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса с учетом обоснования необходимости внедрения инновационных технических средств регистрации пассажира на рейс в процессе обслуживания пассажиров на предприятии сервиса.

## **ТЕМА 15. ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контролинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

##### **1. План реализации услуг.**

**2. Определение соотношений между предоставленными или оказываемыми услугами и новыми (вводимыми) видами услуг, работ, на основе потребностей покупателя и развития научнотехнического прогресса.**

**3. Планирование объемов реализации услуг, работ, продукции по различным формам обслуживания.**

### **1. План реализации услуг.**

План сбыта служит исходной базой для расчета других разделов годового плана. Так, план производства и финансовый план могут быть рассчитаны только после установления планируемых объемов и номенклатуры продукции (работ, услуг). Все это требует самого тщательного подхода к разработке плана реализации (плана сбыта). Поэтому план реализации услуг, работ, продукции является одним из важнейших разделов годового плана предприятия.

Основной его задачей является установление оптимального соотношения между потребностями рынка и производственными возможностями предприятия.

Другими задачами плана реализации могут быть:

определение соотношений между предоставленными или оказываемыми услугами и новыми (вводимыми) видами услуг, работ;

планирование объемов реализации услуг, работ, продукции по различным формам обслуживания;

установление параметров качества обслуживания и оказываемых (предоставляемых) услуг;

расчет объемов предоставления дополнительных услуг или реализации сопутствующих товаров;

прогнозирование продаж с учетом уровня спроса, конкуренции, используемых способов продвижения продукции и методов стимулирования продаж.

В целом исходной базой при расчете плана реализации являются:

потребности рынка в услугах (продукции, работах) предприятия;

прогноз продаж с учетом уровня спроса;

способы продвижения услуг (продукции) и методы стимулирования спроса;

сегменты рынка, определенные в плане маркетинга.

При планировании объемов реализации используются натуральные и стоимостные

измерители. Натуральные измерители определяют количество продукции (работ, услуг), которые должны быть выполнены в планируемом периоде. Их использование обеспечивает возможность обоснованного расчета необходимого количества оборудования, производственной мощности предприятия, трудовых и материальных ресурсов, позволяет точно определить затраты на производство одной единицы услуг (работ, продукции).

При разработке плана в стоимостном измерителе обычно используют средние цены с учетом уровня инфляции. Более точно предельный уровень цен определяется после расчета затрат на производство и плановой прибыли. Эти же данные (себестоимость и прибыль) используются для оценки и возможной корректировки планируемого объема реализации продукции (работ, услуг) с учетом точки безубыточности их продаж.

Годовой план реализации разрабатывается по месяцам с учетом коэффициента сезонности. Все составные элементы планируемого объема реализации выражаются в ценах реализации: остатки на начало года в действовавших ценах периода, предшествующего планируемому, планируемый объем производства и остатки нереализованных работ, услуг, товаров – в ценах планируемого периода.

**2. Определение соотношений между предоставленными или оказываемыми услугами и новыми (вводимыми) видами услуг, работ, на основе потребностей покупателя и развития научнотехнического прогресса.**

Рыночное предложение фирмы обычно включает в себя предоставление некоторых услуг, которые могут составлять как большую, так и меньшую часть общего предложения. В маркетинге различают пять категорий предложения:

исключительно осязаемый товар;

дополнение осязаемого товара услугами;

гибрид;

основная услуга, сопровождаемая получением сопутствующих товаров и услуг;

чистая услуга.

Достаточно близка к классификации предложения классификация услуг:

только услуга, предоставляемая клиенту;

услуга, увеличивающая ценность чего-либо материального (страхование, реклама и дизайн, уборка, ремонт);

услуга, дающая что-то материальное (перевозка, торговля, наем персонала).

Рассматривать содержание сервисного компонента удобно, основываясь на идентификации Ф. Котлером четырех групп продуктов.

Чистый осязаемый товар (мыло, зубная паста, соль). Продукт не предполагает предоставления каких-либо услуг.

Осязаемый товар с предоставлением сопутствующих услуг. Чем сложнее производимый продукт, тем в большей степени его реализация зависит от качества и доступности сопутствующих услуг, предоставляемых потребителю. Сложная бытовая техника всегда будет продаваться лучше в том магазине, где предоставляются консультации, доставка, монтаж, т. е. различные виды послепродажных услуг.

Основная услуга с незначительными сопутствующими товарами и услугами. В этом случае основную часть предложения составляет услуга с поддерживающими товарами или услугами, например, услуга авиаперевозки предполагает наличие журналов в салоне, питания в полете. Поддерживающие товары или услуги могут существенно повышать конкурентоспособность основной услуги, поэтому авиакомпании стремятся, чтобы сопутствующие товары и услуги были предоставлены на высшем уровне. Авиакомпании "Аэрофлот" и "Трансаэро" предпочитают заказывать бортовое питание только в ЗАО "Аэромар", которое признано лучшим предприятием бортового питания. Оно предлагает около 500 видов бортового питания и примерно 100 вариантов пирожных.

Чистая услуга. Предоставление услуги не предполагает получения в пользование каких-либо товаров. Сюда можно отнести услуги адвокатов, психоаналитиков и др.

Основное назначение услуги - удовлетворять определенную потребность и предоставлять потребителю определенные выгоды и пользу, ощутимые в момент получения услуги и после этого.

Услуга является товаром особого рода. Для описания услуги как товара особого рода применима концепция, разработанная Т. Левиттом и Ф. Котлером. Согласно этой концепции, услугу можно рассматривать как многоуровневую систему.

Первый уровень. Основная выгода (ключевая ценность) - нужды, которые удовлетворяет услуга.

Второй уровень. Базовая (основная) услуга - это основные характеристики, присущие услуге, способные удовлетворить самые простые нужды потребителей.

Третий уровень. Ожидаемая услуга - следующий этап эволюции услуги, набор характерных признаков и условий, которых потребитель обычно ожидает и на которые соглашается при покупке услуги.

Четвертый уровень. Улучшенная услуга - услуга, отличающаяся от других подобных благодаря наличию специфических характеристик, удовлетворяющая более сложные потребности клиента. Улучшенная услуга всегда несет в себе дополнительные преимущества, связанные с ее приобретением и потреблением. По мере того как клиенты привыкают к таким преимуществам, эти преимущества перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта.

Пятый уровень. Потенциальная услуга - услуга следующего поколения, которой, возможно, пока не существует, но которую продавец желает разработать и предложить потребителю. Потенциальная услуга состоит из всего, что потенциально достижимо и реализуемо в перспективе для привлечения и удержания клиента.

Первоначально на модели Т. Левитта ядром являлся базовый товар (услуга). Ф. Котлер ввел пятый уровень и предложил в качестве сердцевины рассматривать не базовый продукт, а основную выгоду - фундаментальную пользу, которую принесет клиенту приобретение данного продукта. Понятие пользы и выгоды приобретает особое значение для маркетинга услуг, так как именно определенную выгоду, а не физический товар получает клиент в свое распоряжение.

Место сервиса среди уровней товара можно проследить, используя следующую структуру.

В любом товаре можно выделить три уровня:

товар по замыслу. Что в действительности будет покупать клиент. Любой товар может быть рассмотрен как заключенная в упаковку услуга для решения определенной проблемы потребителя. Именно поэтому всегда рекламируются не свойства товара, а выгоды от него;

реальное исполнение товара. Определяется товарный вид, привлекательность для покупателя, отличие от товаров-конкурентов. Сюда входят все потребительские свойства, которые важны для покупателя, а также фирменный стиль, качество и надежность продукции и др.;

интегрированный образ товара. Он формируется за счет предоставления потребителям ряда дополнительных услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией товара. В маркетинге дополнительные услуги значительно повышают уровень неценовой конкурентоспособности фирмы. В результате предоставления услуг фирма получает различные косвенные преимущества. Появляется совокупное предложение товара-услуги.

Каждая фирма в зависимости от сферы деятельности и проявления факторов маркетинговой среды определяет ассортимент предлагаемых к реализации услуг. Это выражается в продуктовой политике. Сразу отметим, что под продуктом в данном случае понимается конкретная услуга.

Продуктовая политика направлена на решение следующих крупных проблем:

создание и вывод на рынок новых услуг;

модификация процесса оказания услуг, уже имеющихся на рынке;

дальнейшее производство имевших ранее спрос услуг;

формирование конкурентных преимуществ для услуги;

создание таких характеристик услуги, которые сделают ее постоянно ценной для потребителя.

Основными целями продуктовой политики являются:

обеспечение прибыли;

увеличение товарооборота;  
приумножение доли рынка, на котором действует фирма;  
снижение расходов на производство и маркетинг;  
повышение имиджа продукта;  
"рассеивание" риска.

Задачам продуктовой политики относятся: поиск новых услуг; развитие новых услуг; ввод новых услуг на рынок; обоснование процесса оказания услуг; регулирование качества услуги; контроль за поведением новых услуг на рынке и т. д.

Новая услуга - оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих услуг, а также новые услуги.

Специфические подходы к управлению сервисным продуктом:

разработка специальных осязаемых элементов для сервисного продукта;  
создание неповторимого имиджа своей фирмы и предоставляемых ею сервисных продуктов;  
поддержание на высоком уровне деловой репутации фирмы и авторитета торговой марки сервисного продукта;

формирование каналов распространения позитивной информации об удовлетворении запросов клиентов;

повышение гибкости технологий обслуживания;

сглаживание и корректировка самих колебаний в спросе на услугу.

Ключевые стратегии управления спросом на услугу:

- дифференциация цен;
- стимулирование спроса в период низкой загрузки;
- оказание дополнительных услуг в часы пик;
- применение систем предварительных заказов и резервирование времени обслуживания;
- изменение места и времени обслуживания;
- изменение коммуникационных усилий.

Разработку стратегии управления спросом следует начинать с изучения и анализа факторов, влияющих на его колебания:

определение характера перепадов спроса (случайны они или предсказуемы);

выявление цикличности в колебаниях спроса (в течение дня, недели, месяца, года или ряда лет);

установление причин, вызывающих изменения уровня спроса (природно-климатические, культурно-общественные, социально-экономические и др.).

Международные модели маркетинга услуг. Приводимые модели были разработаны европейскими и американскими учеными в середине 70-х годов XX в. Сейчас многие специалисты пытаются дать современное представление о базовых моделях маркетинга услуг.

Все модели имеют общие структурные и концептуальные элементы:

строятся в зависимости от специфики услуги как товара с учетом характеристики услуги;

указывают на необходимость внимания к таким стратегическим факторам маркетинга услуг, как персонал, процесс и материальное доказательство обслуживания (физическое окружение);

требуют использования дополнительных стратегий для управления маркетингом услуг, а именно стратегии внутреннего маркетинга и интерактивного маркетинга.

Модель Ратмела. Одной из ранних концептуализаций маркетинга услуг была модель, разработанная Д. Ратмелом в 1974 г. Модель Ратмела стала первой попыткой показать различия между функциональными задачами маркетинга в производственном и непроизводственном секторах.

### **3. Планирование объемов реализации услуг, работ, продукции по различным формам обслуживания.**

План сбыта служит исходной базой для расчета других разделов годового плана. Так, план производства и финансовый план могут быть рассчитаны только после установления планируемых объемов и номенклатуры продукции (работ, услуг). Все это требует самого тщательного подхода к разработке плана реализации (плана сбыта). Поэтому план реализации услуг, работ, продукции является одним из важнейших разделов годового плана предприятия. Основной его задачей является установление оптимального соотношения между потребностями рынка в области конкретных видов продукции, работ, услуг и производственными возможностями предприятия.

Планирование маркетинга – это систематический процесс, включающий в себя оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, определение целей маркетинга и разработку плана внедрения и контроля.

План маркетинга

Основными моментами, характеризующими планирование маркетинга являются:

· планирование маркетинга основывается на анализе тенденций, покупателей, конкуренции и возможностей;

- в процессе разработки плана маркетинга вырабатываются стратегии, направленные на обслуживание определенных, наиболее выгодных для организации потребителей;
- стратегии, разработанные в ходе планирования, должны быть сконцентрированы на реальных преимуществах организации на определенном рынке;
- программа действий – маркетинг-микс – обеспечивает внедрение разработанных стратегий;
- на выполнение программы концентрируются все необходимые ресурсы.

Маркетинговое планирование основывается на использовании основных принципов маркетинга, к которым относятся следующие:

- ориентация производства на реальные потребности, пожелания потребителей (заказчиков);
- всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса;
- максимальное приспособление производства к требованиям рынка с целью обеспечения эффективности его функционирования;
- воздействие на рынок с помощью различных средств в целях его формирования в необходимых для предприятия направлениях;
- осуществление сегментации рынка и ориентация на те сегменты рынка, на которых предприятие обладает наилучшими потенциальными возможностями;
- единство и преемственность стратегии и тактики предприятия для обеспечения адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

Целями маркетингового планирования являются:

- координация усилий всех участников на реализации плана предприятия;
- максимизация вероятности достижения конечных целей предприятия;
- всесторонняя подготовка предприятия к реакции на изменения рынка.

Планирование маркетинга основывается на проведении всестороннего анализа внешней и внутренней среды предприятия. В связи с этим при разработке плана маркетинга используются различные показатели. Емкость рынка – один из основных объектов исследований в маркетинге, поскольку этот показатель демонстрирует потенциально возможный объем сбыта производимых и оказываемых услуг (товаров). Емкость рынка определяется объемом реализуемых на нем конкретных товаров или услуг обычно в течение года.

Доля рынка – это выраженная в процентном отношении часть рынка, которую в данный момент имеет предприятие, определяемая отношением объема реализации продукции, работ, услуг фирмы к общей емкости данного рынка.

Динамика рынка – годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах, который рассчитывается по объемам рынка в конце анализируемого и базисного периодов и длительности периода.

Рентабельность рынка – это отношение совокупной прибыли к ее совокупному потенциалу. Расчет данного показателя возможен, если имеются данные о прибылях конкурентов, однако, в некоторых случаях можно воспользоваться ретроспективными данными и результатами исследования рынка и с помощью экспертных оценок определить активы и прибыль фирм-конкурентов.

Среди показателей предприятия, отражаемых и используемых в плане маркетинга, можно выделить следующие:

- выручка от реализации продукции, работ, услуг;
- товарооборот (в торговле);
- прибыль;
- количество потребителей (физических и юридических лиц);
- количество сегментов, используемых предприятием;
- характеристика используемых сегментов;
- технологический уровень;
- уровень сервиса;
- цена на отдельные услуги (товары), средневзвешенный уровень цен;
- количество работающих;
- затраты на маркетинг;
- эффективность маркетинговых мероприятий;
- другие.

Процесс планирования маркетинга включает в себя следующие этапы:

1. Аудит - анализ места фирмы на рынках в сравнении с основными конкурентами.
2. Цели - разработка, исходя из аудита, набора количественных маркетинговых и финансовых целей, совместимых с общими целями компании.
3. Стратегия - определение широкой стратегии, обеспечивающей достижение этих целей и согласующейся с общей стратегией компании.
4. Тактика - разработка детального тактического плана действий, способного обеспечить выполнение стратегии и достижение поставленных целей.

Анализ деятельности предприятий-конкурентов может быть проведен на основе следующих параметров: ассортимент продукции, услуг; цены по ассортиментным группам; формы обслуживания;

уровень качества продукции, услуг, сроки выполнения услуг; способы реализации; виды рекламы, местоположение и др.

Полный качественный аудит маркетинга служит основой для SWOT-анализа, который систематизирует данные аудита и представляет их в виде оценки основных сильных и слабых сторон предприятия по сравнению с конкурентами и списка возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макроокружении. Для оценки сил и слабостей формулируются ключевые факторы успеха (КФУ), т.е. факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке. Каждому фактору приписывается вес, соответствующий его значимости на рынке, затем для рассматриваемого предприятия и нескольких конкурентов проставляются оценки по каждому фактору в выбранной шкале, и вычисляется суммарная взвешенная оценка.

При проведении аудита маркетинга помимо качественных экспертных оценок SWOT-анализа необходимо обеспечить возможность проведения количественного сегментного анализа прибыльности.

Этот анализ и оценки дают необходимую информацию, чтобы решить, какие услуги (товары) следует удалить, какие поддержать, на каких заказчиков обратить особое внимание.

Обобщив результаты аудита маркетинга, анализа текущей ситуации на рынке, позиций предприятия на рынке услуг (товаров), необходимо определить основные цели и стратегии маркетинга.

Цели маркетинга должны быть четко сформулированы в количественной форме и иметь определенный финансовый эквивалент. Они могут быть выражены и другими числовыми характеристиками.

Точная и по возможности количественная характеристика цели необходима для того, чтобы иметь возможность оценивать эффективность и действенность выбранных стратегий и действий.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. План реализации услуг.
2. Определение соотношений между предоставленными или оказываемыми услугами и новыми (вводимыми) видами услуг, работ, на основе потребностей покупателя и развития научно-технического прогресса; планирование объемов реализации услуг, работ, продукции по различным формам обслуживания; установление параметров качества обслуживания и оказываемых (предоставляемых) услуг; расчет объемов предоставления дополнительных услуг или реализации сопутствующих товаров; прогнозирование продаж с учетом уровня спроса, конкуренции, используемых способов продвижения продукции и методов стимулирования продаж.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
6. Методы определения, анализа, оценки производственноэкономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.
9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования

производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

11. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.
12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.
13. Сегментация рынка.
14. Выбор целевого рынка. Изучение потребностей потребителей.
15. Годовой план реализации. Производственная программа.
16. Определение объема производства услуг, работ (выпуска продукции) в стоимостном выражении по укрупненным группам услуг (продукции) и общего объема производства услуг.
17. Сокращение затрат материальных и энергетических ресурсов; улучшение использования производственных мощностей; совершенствование систем управления процессом производства.
18. Методы поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
19. Механизм системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
20. Алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

*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 алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач с учетом обоснования плана реализации услуг на предприятии сервиса.

## **ТЕМА 16. ПЛАНИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

1. Особенности планирования материально-технического обеспечения на предприятии сервиса на транспорте.
2. Особенности планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса в транспортной сфере в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства

## 1. Особенности планирования материально-технического обеспечения на предприятии сервиса на транспорте.

Разработка планов материально-технического обеспечения производства способствует более успешному решению проблем снабжения сырьем, материалами, комплектующими, топливом, энергией и другими ресурсами. В структуре затрат промышленного производства доля материальных затрат достигает 70 и более процентов. Поэтому снижение материалоемкости продукции является важнейшим направлением снижения ее себестоимости.

В ходе разработки плана материально-технического обеспечения должна предусматриваться максимально возможная экономия ресурсов. Она достигается путем замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми, уменьшения отходов и потерь за счет внедрения новых прогрессивных технологических процессов, снижения массы машин и изделий без ухудшения их качества, более точного расчета конструкций, выбора оптимальных запасов прочности, правильного выбора размеров, марок и профилей материалов. Рациональное расходование материальных ресурсов — важнейший фактор повышения эффективности производства. Экономия материальных ресурсов способствует ускорению темпов роста производства, так как при том же количестве предметов труда может быть обеспечен больший объем выпуска продукции.

Поэтому задачей плана материально-технического обеспечения является определение оптимальной потребности предприятия в материальных ресурсах для осуществления производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности. Потребность к расходу устанавливает количество материалов, которые необходимы предприятию для выполнения плана объема продаж и других работ, связанных с производством и реализацией продукции, для ремонтно-эксплуатационных нужд, капитального строительства и др. Потребность к заводу показывает, сколько предприятие должно получить материалов из внешних источников.

План материально-технического обеспечения состоит из двух частей:

- расчетов потребности в материально-технических ресурсах;
- балансов материально-технического обеспечения.

Расчет потребности материально-технических ресурсов в зависимости от характера применяемых материалов производится в следующих таблицах:

- потребность в сырье и материалах;
- потребность в топливе и энергии;
- потребность в оборудовании.

Определение потребности в материальных ресурсах производится по основным направлениям производственно-хозяйственной деятельности в соответствии с прогрессивными нормами их расхода с учетом плана организационно-технических мероприятий по применению экономичных видов материалов, отходов производства, вторичных материальных и топливно-энергетических ресурсов.

Балансы материально-технического обеспечения разрабатываются в виде перспективных, годовых, квартальных и месячных планов снабжения, определяющих потребность в материальных ресурсах и источники их получения. Исходными данными для разработки плана материально-технического обеспечения являются:

- планируемый объем выпуска продукции в ассортименте и номенклатуре;
- информация о конъюнктуре рынка товаров;
- прогрессивные нормы расхода материальных ресурсов;
- анализ расхода материальных ресурсов в отчетном периоде;
- изменение остатков незавершенного производства на начало и конец планового периода;
- планы технического и организационного развития, технического перевооружения и реконструкции предприятия, капитального строительства.

План материально-технического обеспечения является основой заключения договоров с поставщиками соответствующих материальных ресурсов.

Планирование потребности в материально-технических ресурсах

Основное производство. При планировании потребности в материально-технических ресурсах используется ряд методов расчета. Их выбор определяется особенностями потребления материалов и наличием соответствующей информации. Наиболее общими из этих методов являются метод прямого счета; методы, основанные на учете данных о рецептурном составе продукции, нормативных сроках износа, формулах химических реакций.

Потребность в сырье и материалах для выпуска готовой продукции при установленных нормах их расхода рассчитывается методом прямого счета. Если один и тот же вид материала используется для изготовления нескольких изделий, потребность в нем ( $P_M$ ) определяется по формуле:

$$P_M = \sum_{i=1}^n H_i \times \Pi_i,$$

где  $H_i$  — норма расхода материала на  $i$ -е изделие;  $\Pi_i$  — производство  $i$ -го изделия в плановом периоде;  $n$  — количество видов изделий, для которых используется данный материал.

При планировании производства новой продукции, для которой не установлены нормы расхода материалов, потребность в них рассчитывается методом аналогии. При этом методе новые изделия посредством соответствующих коэффициентов приравниваются к изделиям,

имеющим обоснованные нормы расхода материалов по формуле:  $R_M = N_b \cdot P_n \cdot K$ , где  $N_b$  — норма расхода материала на аналогичное базовое изделие;  $P_n$  — планируемый выпуск нового изделия;  $K$  — коэффициент, учитывающий особенности потребления материала при производстве нового изделия. В качестве такого коэффициента может быть использовано отношение массы нового и базового изделия.

При многономенклатурном производстве (предприятия швейной, обувной, радиотехнической, подшипниковой и других отраслей промышленности) потребность в материалах определяется по типовому представителю, т.е. изделию, наиболее полно отражающему расход материалов на всю представляемую им группу (партию) продукции, с использованием следующей формулы:  $R_M = N_T \cdot T_T$ , где  $N_T$  — норма расхода на типовой представитель;  $T_T$  — программа выпуска всех изделий данной группы.

В отраслях химической промышленности при расчете потребности в исходном сырье и материалах используются формулы химических реакций, молекулярная масса и норма технологических потерь. Для этих целей может быть использована следующая формула:

$$P_M = \Pi \frac{M_c \times K_\Gamma \times 100}{M_\Gamma \times K_c (100 - K_\Pi)},$$

где  $\Pi$  — программа производства готовой продукции, натуральные единицы;  $M_c$  — молекулярная масса исходного сырья (материалов);  $K_c$  — содержание в них чистого вещества, %;  $M_\Gamma$  — молекулярная масса готового продукта;  $K_\Gamma$  — содержание в нем чистого вещества, %;  $K_\Pi$  — технологические потери в процессе

изготовления продукции, %.

Если в период расчета на предприятии отсутствуют данные об объеме производственной программы в натуральном выражении, а также нормы расхода материальных ресурсов, то потребность в них определяется методом динамических коэффициентов:  $R_M = P_f \cdot I_{п.п} \cdot I_n$ , где  $P_f$  — фактический расход материалов за прошлый период;  $I_{п.п}$  — индекс изменения производственной программы;  $I_n$  — индекс среднего снижения норм расхода материалов в плановом периоде.

При определении потребности в сырье и материалах можно использовать методы экстраполяции, математической статистики, теории вероятностей, а также модели многофакторного регрессионного анализа. В последнем случае анализу подвергаются факторы, оказывающие влияние на величину потребности, что записывается в следующем виде:  $y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ , где  $y$  — потребность в материалах на плановый период;  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  — факторы, оказывающие влияние на эту потребность.

Для выбора факторов анализу подвергаются структура и величина производства продукции, динамика изменения норм расхода материалов, сроки износа продукции, внедрение новых прогрессивных материалов и заменителей и т.д.

Потребность в материалах для пополнения незавершенного производства планируется при росте объема производства и сохранении прежней длительности производственного цикла, вводе в эксплуатацию производств и цехов для производства новых видов изделий.

При наличии данных о количестве отдельных деталей и узлов в незавершенном производстве потребность в материалах на его изменение определяется по детальным нормам, а если такими данными предприятие не располагает — по укрупненным показателям норм расхода данного вида материальных ресурсов на 1 тыс.р. незавершенного производства. В этом случае используется коэффициент, посредством которого корректируется сумма незавершенного производства:

$$K_{н.з.п} = \frac{M_k - M_n}{\Pi} 100,$$

где  $M_k, M_n$  — сумма незавершенного производства на конец и начало планового периода;  $\Pi$  — программа выпуска товарной продукции.

Потребность в материальных ресурсах в капитальном строительстве рассчитывается с учетом источников поступления материальных ресурсов для осуществления строительно-монтажных работ (заказчики, подрядные и специализированные субподрядные организации).

Потребность в материальных ресурсах для опытно-конструкторских и научно-исследовательских работ определяется на основе заявок конструкторских и технологических отделов.

Для ремонтно-эксплуатационных нужд в основном используются вспомогательные материалы, топливо и электроэнергия. Для их расчета выбирается учетная единица, в наибольшей степени отражающая расход данного материала: станко-час (для расхода смазочных и обтирочных материалов), человеко-смена (для расхода спецодежды, спецобуви), единица реализованной продукции (для расхода тары и упаковочных материалов), объем работы внутрипроизводственного транспорта (для расхода топлива и смазочных материалов, ремонтных материалов).

Потребность в смазочных материалах на плановый период вычисляют с учетом специфики их потребления:  $R_{м.с} = N \cdot Ч \cdot T \cdot K \cdot Д$ , где  $R_{м.с}$  — количество необходимых смазочных материалов;  $N$  — норма расхода смазочных материалов на один станко-час работы данного оборудования, кг;  $Ч$  — число работающих единиц оборудования;  $T$  — плановое количество рабочих дней предприятия в году;  $K$  — коэффициент сменности оборудования;  $Д$  — длительность рабочей смены, ч.

Методика расчета потребности в инструменте также отражает факторы, определяющие их расход. Сначала уточняется номенклатура необходимого инструмента, затем по каждому его наименованию рассчитывается время работы.

Годовая потребность в режущем инструменте ( $P_u$ ) вычисляется по следующей формуле:

$$P_u = \frac{t_m \times A}{\left(\frac{L}{l} + I\right) T},$$

где  $t_m$ , — машинное время работы данным инструментом для изготовления единицы продукции, ч.;  $A$  — годовая программа выпуска продукции, шт.;  $L$  — длина рабочей (стачиваемой) части инструмента, мм;  $l$  — часть инструмента, стачиваемая за одну заточку, мм;  $T$  — время работы инструмента между двумя заточками, ч.

Потребность в материалах для изготовления инструмента рассчитывается исходя из количества инструмента, которое должно быть изготовлено в плановом периоде, и норм расхода материала на изготовление каждого типа инструмента.

Потребность в материалах на ремонт оборудования ( $P_{рем}$ )

зависит от типа и количества оборудования, подлежащего ремонту, и вида ремонтных работ.

На предприятиях машиностроения за основу расчета берут нормы расхода материалов на одну ремонтную единицу и объем ремонтных работ, выраженный в единицах ремонтной сложности:

$$P_{рем} = \alpha N_K (R_1 + \beta R_2 + \gamma R_3), \quad (4.10)$$

где  $\alpha$  — коэффициент, учитывающий расход материалов на осмотры и межремонтное обслуживание;  $N_K$  — нормы расхода материалов на одну ремонтную единицу при капитальном ремонте оборудования;  $R_1, R_2, R_3$  — сумма ремонтных единиц оборудования, подвергаемого соответственно капитальному, среднему и малому ремонтам;  $\beta$  — коэффициент, характеризующий соотношение между нормой расхода материала при среднем и капитальном ремонтах;  $\gamma$  — коэффициент, выражающий соотношение между нормой расхода материала при малом и капитальном ремонтах.

Потребность в топливе чаще всего определяется путем умножения объема работы в плановом периоде на норму его расхода, при этом нормы расхода различных видов топлива устанавливаются в единицах условного топлива. Для определения количества топлива в натуральном выражении рассчитанную таким образом потребность делят на тепловой эквивалент (отношение калорийности данного топлива и калорийности условного топлива).

Потребность в энергии (паре) для отопления зданий зависит от объема и тепловой характеристики здания, температуры внутри помещения и снаружи, длительности отопительного периода и разницы между теплосодержанием пара и конденсата.

Потребность в энергии на технологические цели определяется исходя из норм ее расхода на единицу продукции и планируемого объема ее производства в натуральном или денежном выражении.

Потребность в двигательной энергии ( $\mathcal{E}_{дв}$ ) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{дв} = \frac{M \times k_M \times \Phi \times k_v}{k_{нд} \times k_{п}},$$

где  $M$  — суммарная мощность установленного оборудования, КВт;  $k_M$  — коэффициент использования мощности;  $\Phi$  — плановый фонд времени работы оборудования, ч;  $k_v$  — коэффициент использования оборудования во времени;  $k_{нд}$  — коэффициент полезного использования двигателей;  $k_{п}$  — коэффициент потерь энергии в сетях.

Определение потребности в электроэнергии на освещение

зависит от площади помещения, нормы и количества часов освещения. На этой основе устанавливается необходимое количество светильников соответствующей мощности.

Расход электроэнергии на вентиляцию определяется исходя из мощности вентиляционных установок и количества часов их работы в плановом периоде.

Потребность в материалах на ремонт зданий на плановый период в натуральных единицах ( $P_M$ ) определяется исходя из удельного веса материальных затрат в общей стоимости ремонтных работ и структуры их расхода по следующей формуле:

$$P_M = \frac{Q \times U_M \times k_M}{10^4 \times Ц},$$

где  $Q$  — объем ремонтных работ, р;  $U_M$  — удельный вес материальных затрат в ремонтных работах, %;  $k_M$  — удельный вес данного материала в общих материальных затратах, %;  $Ц$  — плановая цена единицы материала, р.

## 2. Особенности планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса в транспортной сфере в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства

Конъюнктура рынка – это состояние спроса и предложения, изменение цен, наличие или отсутствие различных товаров, объемы заказов в тех или иных отраслях и многое другое. То есть, это ситуация на рынке в конкретный момент или промежуток времени, плюс условия, под влиянием которых всё это стало возможным.

Благоприятная конъюнктура. Это когда ситуация на рынке предсказуемо стабильная, сбалансированная. Наблюдается рост и производства, и продаж товаров, и цен на них.

Неблагоприятная конъюнктура. Означает в целом негативное, нестабильное и непредсказуемое положение дел на рынке. Объемы производства и продаж снижаются, цены – скачут.

Прогнозирование спроса. Одним из направлений управления деятельностью предприятия в условиях рынка является прогнозирование спроса на продукцию, производимую предприятием. Прогнозирование спроса — это научно обоснованное предвидение возможных направлений развития спроса и его структуры на плановый период, включая количественную оценку его характеристик. Прогнозирование спроса осуществляется с учетом рыночной конъюнктуры и позиций фирмы на рынке.

Конъюнктура рынка (от лат. *conjungere* — соединяю, связываю) — это состояние рынка или конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или в краткосрочный период под воздействием целого ряда факторов и условий. Конъюнктура рынка имеет четыре принципиальные отличительные черты — динамичность, пропорциональность, вариабельность и цикличность. Состояние рынка можно охарактеризовать через систему количественных и качественных показателей. К основным показателям рыночной конъюнктуры относятся:

Масштаб рынка (его емкость, объем операций по купле-продаже товара (товарооборот), число предприятий различного типа, выступающих на рынке);

- степень сбалансированности рынка (соотношение спроса и предложения);
- тип рынка (конкурентный, монополистический и т.д.);
- динамика рынка (изменения основных параметров рынка, их векторы, скорость и интенсивность, основные тенденции);
- степень деловой активности (хозяйственный портфель фирмы, число и размер заказов, объем и динамика сделок и т.п.);
- уровень устойчивости (колеблемости) основных параметров рынка (показатели вариации);
- уровень рыночного риска (оценка вероятности понести убытки);
- уровень конкуренции (число конкурентов, их активность);
- цикличность рынка (стадия экономического или сезонного цикла);
- средняя норма прибыли (валовая и чистая прибыль и показатели рентабельности).

Конъюнктурный, или ситуационный анализ представляет собой комплексную оценку состояния рынка по его основным параметрам на данный момент или в краткосрочный период с последующим выявлением причинно-следственных связей, обусловивших определенную рыночную ситуацию. Тенденция развития рынка — экономическое и статистическое понятие, характеризующее закономерность изменения его основных параметров во времени. На основе количественных оценок и моделей динамики рынка даются качественные характеристики изменения рыночной ситуации — растущий (развивающийся) рынок, стабильный рынок, сокращающийся рынок. Прогнозирование рынка и в первую очередь покупательского спроса — это научно обоснованное предсказание изменений спроса и других параметров в будущем на основе изучения причинно-следственных связей, тенденций и закономерностей.

Прогноз рынка — это научное предвидение перспектив развития спроса, товарного предложения и цен на основе определенной методики, анализа данных с поправкой на возможные ошибки. Однако в основе предвидения лежит прогнозирование спроса, необходимое для выработки экономической политики и принятия тактических решений на макро- и микроуровне. На макроуровне на основе прогнозов спроса разрабатывается механизм государственного воздействия на рынок с целью обеспечения сбалансированности спроса и предложения. На микроуровне спрос прогнозируется предприятиями. На основе результатов прогнозных расчетов спроса заключаются договоры на поставку продукции и формируется производственная программа.

Для прогнозирования спроса применяются экспертные, комбинированные и фактографические методы. Наибольшее применение в прогнозировании находят экстраполяция динамических рядов и экстраполяция регрессионных зависимостей. Состояние рынка определяется соотношением величины спроса и предложения. Спрос и предложение — взаимозависимые элементы рыночного механизма, где спрос определяется платежеспособностью покупателей (потребителей), а предложение — совокупностью товаров на рынке, представленных продавцами (производителями). Соотношение между спросом и предложением представляет собой обратно пропорциональную зависимость, определяя соответствующие изменения в уровне цен на товары.

Определение и прогнозирование величин спроса и других рыночных характеристик требует проведения специальных маркетинговых исследований. В свою очередь, результаты прогнозных исследований спроса и предложения являются основой для разработки и реализации маркетинговой стратегии предприятия. Исследование рынка — самое распространенное направление в маркетинговых

исследованиях. Оно проводится с целью получения данных о состоянии рынка для определения перспектив деятельности предприятия. Исследование спроса осуществляется методами поиска и построения. Метод поиска заключается в промежуточных оценках количества конечных потребителей исходя из общего их числа. Метод построения сводится к определению всех возможных групп потенциальных потребителей и последующем их суммировании.

Реальный спрос представляет собой объем фактической реализации товаров за определенный период в натуральном или стоимостном выражении. Реальный спрос измеряется путем расчета исходя из объема производства, экспорта, импорта и товарных запасов; на основе замеров поступлений, продаж и запасов товаров в ассортименте по выборочной совокупности магазинов в течение определенного периода (исчисление так называемого индекса Нильсена); методами оценки расходов потребителей по бюджетной статистике. Исследование потребителей позволяет определить комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование). Предметом исследования является мотивация потребительского поведения на рынке и определяющие ее факторы. Изучается структура потребления, обеспеченность населения товарами, тенденции покупательского спроса. Цель такого исследования — сегментация потребителей, выбор целевых сегментов рынка.

Сегментация рынка. Под сегментацией понимается разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на те или иные виды рыночной деятельности (рекламу, методы сбыта). Сегмент рынка — это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки. Объектом сегментации являются потребители. Выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками они составляют сегмент рынка. Сегментация рынка позволяет предприятию сосредоточиться на той деятельности, в которой оно имеет конкурентные преимущества.

Критерий сегментации — это показатель того, насколько правильно фирма выбрала тот или иной рынок для своей деятельности. Наиболее известны следующие критерии сегментации: количественные границы (емкость сегмента), доступность сегмента, информационная насыщенность сегмента, существенность сегмента (устойчивость запросов потребителей), прибыльность (доходность) сегмента, защищенность от конкуренции. Признак сегментации — это показатель способа выделения данного сегмента на рынке. Для рынка потребительских товаров основными признаками сегментации являются географические, демографические и социально-экономические.

К географическим признакам относятся величина региона, плотность и численность населения, климатические условия, административное деление (город, село), удаленность от предприятия-производителя. Демографические признаки (возраст, пол потребителей, размер и жизненный цикл семьи, количество детей) относятся к наиболее часто применяемым признакам сегментации. Сегментация по социально-экономическим признакам заключается в выделении групп потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, уровня образования и доходов. Рассмотренные выше три группы признаков представляют собой общие объективные признаки сегментации рынка. Субъективные признаки связаны со спецификой рассматриваемого рынка и конкретной ситуацией на нем, с субъективной оценкой покупателем того или иного продукта.

Выделяются следующие основные направления сегментации — стратегическая, продуктовая и конкурентная. Основой стратегической сегментации (макросегментации) является выделение стратегических зон хозяйствования — базовых рынков, на которых намерено действовать предприятие. Базовый рынок может быть определен по трем направлениям — функциям, потребителям и технологиям. Примерами функции служат дизайн интерьера жилищ, защита от коррозии, медицинская диагностика и др. Потенциальными потребителями могут быть семьи, регионы, центры закупки и т.д. Примеры технологии: проектирование дизайна, технология производства антикоррозийного покрытия, компьютерная томография и т.п.

При продуктовой сегментации (микросегментации) выделяются рыночные сегменты по потребительским, продуктовым и конкурентным признакам. Суть конкурентной сегментации заключается в нахождении незанятой конкурентами рыночной ниши с целью получения преимуществ от использования нововведений. Рыночная ниша — это целевые сегменты рынка, в которых предприятие обеспечило себе господствующее и стабильное положение. Целевой сегмент рынка — один или несколько сегментов, отобранных для маркетинговой деятельности предприятия.

К методам рыночной сегментации относятся:

- метод сегментации по выгодам — основан на построении модели поведения потребителей. Рассматривается последовательное прохождение трех этапов: 1) определение выгод потребителей и оценка важности этих выгод; 2) определение различий в образе жизни, которые предопределяют сегментацию, и группировка потребителей по этим оценкам; 3) определение того, содержат ли выделенные сегменты необходимые представления о товаре и конкурирующих марках;

- метод построения сетки сегментации — используется на уровне макросегментации для выделения базовых рынков. Рассматривается комбинация переменных, характеризующих функции, потребителей и технологии. На основе анализа значимости выделяются основные сегменты, дающие

наибольший процент предпочтений. Например, функция — уборка помещений, потребители — домашние хозяйства и офисы организаций, технологии — пылесосы для сухой и влажной уборки;

- метод многомерной классификации — суть этого метода заключается в одновременной многомерной группировке признаков потребительского поведения. В один тип объединяются люди, имеющие сходство между собой по ряду признаков (демографических, социально-экономических, психографических и т.п.);

- метод группировок — состоит в последовательном разделении совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам;

- метод функциональных карт — предполагает проведение «двойной» сегментации (по продуктам и по потребителям). В результате определяют, на какой сегмент рынка (группу потребителей) рассчитано данное изделие и какие его функциональные параметры соответствуют тем или иным запросам потребителей. Сегментация рынка продукции является основой для позиционирования товара или формирования потребительских предпочтений данного товара.

Прогнозирование сезонных колебаний. Моделирование и прогнозирование сезонных колебаний особенно актуально для хозяйствующих субъектов, так как многие показатели экономической деятельности предприятий подвержены такого рода колебаниям. Прогнозы сезонных колебаний обеспечивают совершенствование управления и экономическую безопасность предприятия. Существует несколько подходов к анализу структуры временных рядов, содержащих сезонную компоненту. Простейший подход — расчет значений сезонной компоненты методом скользящей средней и построение аддитивной или мультипликативной модели временного ряда. Общий вид аддитивной модели можно представить следующим образом:  $G = T + S + E$ .

Эта модель предполагает, что каждый уровень временного ряда может быть представлен как сумма трендовой ( $T$ ), сезонной ( $S$ ) и случайной ( $E$ ) компонент. В общем виде мультипликативная модель описывается формулой:  $Y = T \cdot S \cdot E$ . (14.2)

Эта модель предполагает, что каждый уровень временного ряда может быть представлен как произведение трендовой ( $T$ ), сезонной ( $S$ ) и случайной ( $E$ ) компонент. Выбор одной из двух моделей осуществляется на основе анализа структуры сезонных колебаний. Если амплитуда колебаний приблизительно постоянна, строят аддитивную модель временного ряда, в которой значения сезонной компоненты предполагаются постоянными для различных циклов. Если амплитуда сезонных колебаний возрастает или уменьшается, строят мультипликативную модель, которая ставит уровни ряда в зависимость от значений сезонной компоненты.

Построение аддитивной и мультипликативной моделей сводится к расчету значений  $T$ ,  $S$  и  $E$  для каждого уровня ряда. Процесс построения модели включает следующие шаги:

- 1) выравнивание исходного ряда методом скользящей средней;
- 2) расчет значений сезонной компоненты  $S$ ;
- 3) устранение сезонной компоненты из исходных уровней ряда и получение выровненных данных ( $T + E$ ) в аддитивной или ( $T \cdot E$ ) в мультипликативной модели;
- 4) аналитическое выравнивание уровней ( $T + E$ ) или ( $T \cdot E$ ) и расчет значений  $T$  с использованием полученного уравнения тренда;
- 5) расчет полученных по модели значений ( $T + S$ ) или ( $T \cdot S$ );
- 6) расчет абсолютных и (или) относительных ошибок.

Если полученные значения ошибок не содержат автокорреляции, ими можно заменить исходные уровни ряда и в дальнейшем использовать временной ряд ошибок  $E$  для анализа взаимосвязи исходного ряда и других временных рядов.

Процесс прогнозирования по аддитивной и мультипликативной модели имеет отличия, обусловленные спецификой моделей. Прогнозное значение уровня временного ряда в аддитивной модели — это сумма трендовой и сезонной компонент. Для определения прогнозной трендовой компоненты используют уравнение тренда  $G$ , полученное на четвертом шаге, и значения показателей времени для периода упреждения. Полученные прогнозные трендовые значения суммируются с соответствующими значениями сезонной компоненты, рассчитанными на втором шаге. Прогнозное значение уровня временного ряда в мультипликативной модели — это произведение трендовой и сезонной компонент. По аналогии с аддитивной моделью определяется прогнозная трендовая компонента. Полученные прогнозные трендовые значения умножаются на соответствующие значения сезонной компоненты, рассчитанные на втором шаге. Аддитивная и мультипликативная модели могут быть использованы для прогнозирования показателей развития сельскохозяйственного производства, имеющего сезонный характер, прогноза сезонного спроса на некоторые продукты питания, лекарственные средства, строительные материалы и т.д.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Особенности планирования материально-технического обеспечения на предприятии сервиса на транспорте.

2. Особенности планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса в транспортной сфере в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства.

### *Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Методы определения причин возникновения претензий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

14. Методы разработки и использования типовых технологических процессов.

15. Методы формирования и внедрения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания потребителей на транспорте.

16. Методы взаимодействия с клиентами по организации процесса обслуживания потребителей в сфере гостеприимства в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

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

19. Механизм организации их выполнения в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

20. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

### *Типовые ситуационные задания для решения на практических занятиях*

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

Предложите методы выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели с учетом особенностей планирования материально-технического обеспечения на предприятии сервиса на транспорте.

## ТЕМА 17. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ И СРЕДСТВ НА ОПЛАТУ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Промышленно-производственный и непромышленный персонал на предприятиях сервиса в транспортной сфере.**
- 2. Структура персонала по оказанию сервисных услуг авиапредприятия.**
- 3. Явочный, списочный, среднесписочный состав на предприятиях сервиса в транспортной сфере**

#### **1. Промышленно-производственный и непромышленный персонал на предприятиях сервиса в транспортной сфере.**

Персонал предприятия - это занятые на предприятии работники, прошедшие определенную профессиональную подготовку и имеющие практический опыт и навыки труда. Он представляет собой достаточно сложное социальное образование, в составе которого отдельные группы работников закреплены за различными участками деятельности и обмениваются ее результатами. Сложность и многообразие персонала предприятия обуславливают необходимость его классификации.

В зависимости от участия отдельных групп работников в производственно-хозяйственной деятельности все занятые на предприятии подразделяются на промышленно-производственный и непромышленный персонал

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием: рабочие производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал.

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в непромышленной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

Промышленно-производственный персонал в зависимости от выполняемых функций подразделяется на две большие группы: служащие (управленческий персонал) и рабочие (производственный персонал).

К управленческому персоналу относятся работники, по должности профессионально участвующие в управлении предприятием или его отдельными подразделениями и входящие в аппарат управления. Специфика управленческого труда состоит в том, что он непосредственно материальных, ценностей не

производит. Его содержанием является сбор, обработка и выдача информации для подготовки, принятия и реализации управленческих решений, а также контроль за их выполнением.

Функциональные особенности позволяют выделить несколько категорий управленческих работников: руководители, специалисты и служащие.

Руководители - работники, возглавляющие структурные единицы или производственные подразделения предприятия, определяющие цели их деятельности, полностью отвечающие за принятие и выполнение управленческих решений.

Лица, относящиеся к категории руководителей, в свою очередь, в зависимости от выполняемых функций и специфики деятельности возглавляемых ими подразделений делятся на главных руководителей (высших администраторов), линейных и функциональных.

Главными руководителями весьма ограниченный круг лиц, которые де-юре управляют имуществом на праве оперативного или хозяйственного ведения в установленных собственником пределах или на основе делегирования права собственности. К их числу относятся работники, занимающие должности управляющих, генеральных директоров, членов Совета директоров и в силу этого выполняющие функции предпринимателя, которые заключаются в выборе и реализации стратегии для достижения целей предприятия. Главные руководители в силу осуществляемых в отношении трудовых коллективов полномочий относятся к категории высших администраторов.

К линейным относятся руководители и их заместители, выполняющие весь комплекс функций по руководству производственными подразделениями предприятия. Это лица на должности бригадира, мастера, начальника участка, смены, цеха и их заместители, а также директора филиалов и других структурных единиц в составе предприятия, не наделенных правом управления имуществом, как собственностью.

Функциональные руководители в отличие от линейных сочетают выполнение управленческих функций с решением функциональных задач. К этой категории относятся главные специалисты (главный инженер, главный механик, главный бухгалтер, главный конструктор), а также руководители функциональных служб (начальники отделов маркетинга, экономического, труда и заработной платы, производственно-диспетчерского и др.).

Специалисты - сотрудники аппарата управления, разрабатывающие на базе имеющейся у них специальной подготовки варианты управленческих решений или производственных задач. В отличие от руководителей, они не имеют в подчинении коллектива, ответственны только за качество разрабатываемых ими и предлагаемых руководителям вариантов решения управленческих и производственных задач. К специалистам относятся техники, бухгалтеры, товароведы, конструкторы, технологи и инженеры различных специальностей, социологи, юристы и др.

Служащие - технические исполнители, обеспечивающие процесс управления при приеме, передаче и первичной обработке информации, а также выполняющие делопроизводственные функции (секретари, машинистки, кассиры, экспедиторы, агенты, учетчики, работники архива и др.); рабочий персонал (рабочие) аппарата управления, обслуживающий руководителей или создающий для них нормальные условия работы (водители служебных автомобилей, уборщики служебных помещений, лифтеры, гардеробщики и др.).

К производственному персоналу (рабочим) относятся работники, непосредственно участвующие в создании продукта, либо обеспечивающие нормальное протекание производственного процесса. В зависимости от отношения к процессу создания продукции они подразделяются на основных и вспомогательных.

К основным относятся рабочие, которые непосредственно участвуют в процессе изготовления продукции, либо воздействуют с помощью орудий труда на сырье и материалы, преобразуя их в готовую продукцию, либо ведут контроль и наблюдение за работой машин и оборудования, как это имеет место в условиях автоматизированного производства.

Вспомогательные рабочие заняты выполнением обслуживающих и вспомогательных операций, необходимых для обеспечения нормального хода основных технологических процессов (транспортировка, перемещение и складирование товарно-материальных ценностей; ремонт и техническое обслуживание машин и оборудования; подготовка технических средств, исходного сырья и материалов, для основного производства; технический контроль качества продукции; переработка отходов; производственное строительство, благоустройство и уборка производственных помещений и территорий).

Важным направлением классификации персонала является распределение работников по профессиям, специальностям и квалификации. В основе выделения профессий и специальностей лежит закон общественного разделения труда, действие которого вызывает появление различных видов работ. От того, насколько интенсивно протекает процесс разделения труда, зависит номенклатура профессий и специальностей.

Профессия характеризует род трудовой деятельности, для которой от исполнителя требуются определенные знания, подготовка и практические навыки. Как правило, профессии имеют отраслевую принадлежность и отражают особенности технологии изготовления соответствующей продукции и специфические условия труда в данной отрасли: машиностроители, металлурги, текстильщики, горняки и т.д.

Специальность выделяется в пределах профессий и характеризует относительно узкий вид работ, требующий от исполнителя глубокой подготовки в ограниченной области. Например, токари, инструментальщики, наладчики, слесари, кузнецы и др. - в пределах, профессии машиностроители; ткачи, прядильщики - в пределах профессии текстильщики; машинисты врубных машин и комбайнов, проходчики, бурильщики в пределах профессии горняки и т.д. По мере появления новых производств, развития науки и техники возникают новые профессии и специальности.

## 2. Структура персонала по оказанию сервисных услуг авиапредприятия.

Структура персонала предприятия – это совокупность отдельных групп работников, объединённых по ряду признаков и категорий.

Разделение персонала на категории регламентируется Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (разработан Институтом труда, утвержден Постановлением Министерства труда и социального развития РФ № 37 от 21.08.1998 г., с изменениями – Приказом Министерства социального развития РФ № 200 от 29.04.2008 г.).

Структура персонала - это совокупность отдельных групп работников, объединённых по какому-либо признаку.



Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса

управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т. д.); обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура — характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, клязник и др.).

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Социальная структура — характеризует трудовой коллектив организации как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Половозрастная структура персонала - соотношение групп по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц, соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава персонала различают следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр, специалист, магистр, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, специальное среднее, начальное образование.

Квалификационная структура персонала – совокупность работников различного уровня квалификации (квалификация - степень и вид профессиональной обученности, уровень знаний по специальности), необходимой для выполнения определенных трудовых функций.

Структура по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 25+30 и т.д.

Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Социальная структура организации может быть статистической или аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают

должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например, «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них»; «выполняющие работу ручную, не при машинах»; «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин механизмов», «занятые на обрабатывающих центрах» и проч.

Критерием оптимальности структуры персонала является соотношение численности работников различных должностных групп объемом работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени.

### 3. Явочный, списочный, среднесписочный состав на предприятиях сервиса в транспортной сфере

Явочный состав – это минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки. Списочный состав – все постоянные и временные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по болезни или каким-либо другим причинам.

Среднесписочная численность работников (ССЧ) – это показатель количества сотрудников, которые работают в компании на протяжении конкретного периода времени (квартала, полугодия, 9 месяцев или года). В формуле учитываются только те сотрудники, с которыми компания заключила трудовой договор и которые находились на рабочем месте в обозначенное время.

Списочная численность – это численность работников, принятых на постоянную, сезонную и временную работу сроком на один и более дней, на определенную дату. Каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам работники.

Явочная численность характеризует число работников по списочному составу, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках.

Среднесписочная численность – это численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, год) Среднесписочная численность работников за отчетный месяц рассчитывается путем суммирования всех явок и неявок работников и потом деление этой суммы на число календарных дней в месяце.

$$Ч_{СС} = \frac{Д_{я} + Д_{ня}}{Д_{к}}$$

Определение численности работников осуществляется предприятием самостоятельно и ведется раздельно по группам промышленно-производственного и непромышленного персонала.

Определение потребности в персонале осуществляется с помощью следующих методов:

Численность рабочих-сдельщиков можно определить по трудоемкости производственной программы и по нормам выработки.

1. Коэф выполнения норм выработки

$$Ч_{р} = \sum_{\Gamma}^m N_j * t_{y j} / \Phi_{эф}(nл) * K_{в}$$

m – номенклатура выпускаемых изделий;

N<sub>i</sub> – объем выпуска продукции j-го наименования на плановый период, нат.ед.;

t<sub>yj</sub> – трудоемкость (норма времени) по данному виду работ по j-ому изделию, норма-часы/шт.;

K<sub>в</sub> – коэффициент переработки норм выработки;

Фэф(нл) – плановый (эффективный) фонд времени работы одного рабочего за год, ч, который рассчитывается по формуле

$$\Phi_{эф}(nл) = D_{р} * t_{см} * K_{п}$$

D<sub>р</sub> – количество рабочих дней в году;

t<sub>см</sub> – продолжительность смены, ч;

K<sub>п</sub> – плановые потери рабочего времени, ч.

$$K_{п} = 1 - H_{\partial} / 100$$

2. По нормам выработки численность определяется по формуле

$$Ч_{ннн} = Q^n / B^n$$

Q<sup>n</sup> – плановый объем продукции в установленных единицах измерения;

$B^n$  – плановая выработка 1го работника руб/чел

Численность рабочих-повременщиков (основных и вспомогательных) можно определить по нормам обслуживания и по нормам численности.

3. По нормам обслуживания численность определяется по формуле

$$Ч_p^n = i * S * K_{сс} / n_{обсл} l_i$$

$n_i$  – число обслуживаемых рабочих мест или единиц оборудования (площадь), нат.ед.;

$S$  – количество смен в день;

$n_{обсл} l_i$  – норма обслуживания на одного рабочего, нат. ед./шт.;

$K_{сс}$  – коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную численность

4. Число служащих и инженерно-технического персонала – обычно по штатному расписанию.

Штатное расписание – перечень должностей служащих с указанием «вилки» их должностных окладов.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Промышленно-производственный и непромышленный персонал на предприятиях сервиса в транспортной сфере.

2. Структура персонала по оказанию сервисных услуг авиапредприятия.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственноэкономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами. 9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Явочный, списочный, среднесписочный состав на предприятиях сервиса в транспортной сфере.

14. Анализ показателей движения трудовых ресурсов на предприятиях сервиса в транспортной сфере.

15. Особенности организации контактной зоны предприятия сервиса в транспортной сфере.

16. Методы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в процессе разработки бизнес-плана, организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте, обеспечения инфраструктурной

поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы.

17. Механизм управления своим временем, формирование траектории саморазвития в процессе разработки бизнес-плана, организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы.

18. Механизм реализации траектории саморазвития на основе принципов самообразования в процессе разработки бизнес-плана, организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы.

*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 управления своим временем с учетом структуры персонала по оказанию сервисных услуг авиапредприятия.

## ТЕМА 18. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕЖЕК ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### Лекция 1 (2 часа)

#### Вопросы лекции:

1. **Управление прибылью на предприятиях сервиса на транспорте.**
2. **Управление издержками производства и сбыта продукции и услуг (полная себестоимость) на предприятиях сервиса на транспорте.**
3. **Понятие, состав и структура издержек на предприятиях сервиса на транспорте**

#### 1. **Управление прибылью на предприятиях сервиса на транспорте.**

В условиях рыночной экономики величина прибыли зависит от множества факторов, основным из которых является соотношение доходов и расходов. Вместе с тем в действующих нормативных документах заложена возможность определенного регулирования прибыли руководством предприятия. К числу таких регулирующих процедур относятся:

- варьирование границей отнесения активов к основным средствам;
- ускоренная амортизация основных средств;
- применяемая методика амортизации малоценных и быстро изнашивающихся предметов;

- порядок оценки и амортизации нематериальных активов;
- порядок оценки вкладов участников в уставный капитал;
- порядок учета процентов по кредитам банков, используемых на финансирование капитальных вложений;
- порядок создания резервов по сомнительным долгам;
- своевременное списание безнадежных долгов;
- порядок отнесения на себестоимость реализованной продукции отдельных видов расходов;
- состав накладных расходов и способ их распределения;
- снижение налогов за счет использования льготного налогообложения и др.

Обеспечение эффективного управления прибылью предприятия определяет ряд требований к этому процессу, основными из которых являются:

1. Интегрированность с общей системой управления предприятием. В какой бы сфере деятельности предприятия не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на прибыль. Управление прибылью непосредственно связано с производственным менеджментом персонала, инвестиционным менеджментом, финансовым менеджментом и некоторыми другими видами функционального менеджмента. Это определяет необходимость органической интегрированности системы управления прибылью с общей системой управления предприятием.

2. Комплексный характер формирования управленческих решений.

Все управленческие решения в области формирования и использования прибыли теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечные результаты управления прибылью. В ряде случаев это воздействие может носить противоречивый характер. Так, например, осуществление высокоприбыльных финансовых вложений может вызвать дефицит финансовых ресурсов, обеспечивающих производственную деятельность, и как следствие - существенно уменьшить размер операционной прибыли. Поэтому 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.

3. Высокий динамизм управления. Даже наиболее эффективные управленческие решения в области формирования и использования прибыли, разработанные и реализованные на предприятии в предшествующем периоде, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его деятельности. Прежде всего, это связано с высокой динамикой факторов внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, и в первую очередь - с изменением конъюнктуры товарного и финансового рынков. Кроме того, меняются во времени и внутренние условия функционирования предприятия особенно на этапах перехода к последующим стадиям его жизненного цикла. Поэтому системе управления прибылью должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации и управления производством, финансового состояния и других параметров функционирования предприятия.

4. Многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений. Реализация этого требования предполагает, что 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.

5. Ориентированность на стратегические цели развития предприятия.

С учетом содержания процесса управления прибылью и предъявляемых к нему требований формируются его цели и задачи.

Главной целью управления прибылью является обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде. Эта главная цель призвана обеспечивать одновременно гармонизацию интересов собственников с интересами государства и персонала предприятия.

Исходя из этой главной цели можно сформулировать систему основных задач, направленных на реализацию главной цели управления прибылью:

1. Обеспечение максимизации размера формируемой прибыли, соответствующего ресурсному потенциалу предприятия и рыночной конъюнктуре.

Эта задача реализуется путем оптимизации состава ресурсов предприятия и обеспечения их эффективного использования. Основными выступают максимально возможный уровень использования ресурсного потенциала и сложившаяся конъюнктура товарного и финансового рынков.

2. Обеспечение оптимальной пропорциональности между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска. Как уже отмечалось, между этими двумя показателями существует прямо пропорциональная связь. С учетом отношения менеджеров к хозяйственным рискам формируется допустимый их уровень, определяющий агрессивную, умеренную (компромиссную) или консервативную

политику осуществления тех или иных видов деятельности или проведения отдельных хозяйственных операций. Исходя из заданного уровня риска в процессе управления должен быть, максимизирован соответствующий ему уровень прибыли.

3. 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.

4. 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.

5. 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. При этом в самофинансировании развития предприятия прибыль должна отводиться главенствующая роль.

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости предприятия. Эта задача призвана обеспечивать максимизацию благосостояния собственников в перспективном периоде. Темп возрастания рыночной стоимости в значительной степени определяется уровнем капитализации прибыли, полученной предприятием в отчетном периоде. Каждое предприятие исходя из условий и задач хозяйственной деятельности само определяет систему критериев оптимизации распределения прибыли на капитализируемую и потребляемую ее части.

7. Обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли.

Программы участия персонала в прибыли, призванные гармонизировать интересы собственников предприятия и его наемных работников, должны с одной стороны эффективно стимулировать трудовой вклад этих работников в формирование прибыли, а с другой стороны - обеспечивать достаточно приемлемый уровень их социальной защиты, которую государство в современных условиях полностью обеспечить не в состоянии.

В процессе управления прибылью предприятия главная роль отводится формированию прибыли от основной деятельности, с целью осуществления которой оно создано.

Процесс управления активами, направленный на возрастание прибыли, характеризуется в финансовом менеджменте категорией леввериджа, т.е. некоторого фактора, небольшое изменение которого может привести к существенному изменению результирующих показателей.

Существует три вида леввериджа, определяемые путем перекомпоновки и детализации статей "Отчета о прибылях и убытках" предприятия:

1. Производственный левверидж;
2. Финансовый левверидж;
3. Производственно финансовый левверидж.

Логика такой группировки заключается в следующем: чистая прибыль представляет собой разницу между выручкой и расходами двух типов - производственного и финансового характера. Они не взаимосвязаны, однако величиной и долей каждого из них можно управлять.

Величина чистой прибыли зависит от многих факторов. С позиции финансового управления деятельностью предприятия на нее оказывают влияние: то, насколько рационально использованы предоставленные предприятию финансовые ресурсы; структура источников средств.

Первый момент находит отражение в структуре основных и оборотных средств и эффективности их использования.

Основными элементами себестоимости продукции являются постоянные и переменные расходы, причем соотношение между ними может быть различным и определяется технической и технологической политикой, выбранной на предприятии. Изменение структуры себестоимости может существенно повлиять на величину прибыли. Инвестирование в основные средства сопровождается увеличением постоянных расходов и, по крайней мере теоретически, уменьшением переменных расходов. Однако зависимость носит нелинейный характер, поэтому найти оптимальное соотношение переменных и постоянных расходов нелегко. Эта взаимосвязь и характеризуется категорией производственного леввериджа.

Итак, производственный левверидж - это потенциальная возможность влиять на валовой доход путем изменения структуры себестоимости и объема выпуска.

Второй момент находит отражение в соотношении собственных и заемных средств как источников долгосрочного финансирования, целесообразности и эффективности использования

последних. Использование заемных средств связано для предприятия с определенными, порой значительными издержками. Каково должно быть оптимальное сочетание собственных и привлеченных долгосрочных финансовых ресурсов, как оно повлияет на прибыль? Эта взаимосвязь характеризуется категорией финансового левериджа.

Таким образом, финансовый леверидж - это потенциальная возможность влиять на прибыль предприятия путем изменения объема и структуры долгосрочных пассивов.

Исходным является производственный леверидж, представляющий собой взаимосвязь между совокупной выручкой предприятия, его валовым доходом и расходами производственного характера. К последним относятся совокупные расходы предприятия, уменьшенные на величину расходов по обслуживанию внешних долгов. Финансовый леверидж характеризует взаимосвязь между чистой прибылью и величиной доходов до выплаты процентов и налогов, т.е. валовым доходом.

Обобщающим критерием является производственно-финансовый леверидж, для которого характерна взаимосвязь трех показателей: выручка, расходы производственного и финансового характера и чистая прибыль.

Производственная деятельность предприятия сопровождается расходами различного вида и относительной значимости.

В настоящее время возможны два варианта учета затрат на производство и реализацию продукции. Первый, традиционный для отечественной практики, предусматривает исчисление себестоимости продукции путем группировки расходов на прямые и косвенные. Второй вариант, широко используемый в экономически развитых странах, предполагает иную группировку затрат - на переменные и условно-постоянные по видам изделия.

Основное значение такой системы учета заключается в высокой степени интеграции учета, анализа и принятия управленческих решений, что в итоге позволяет гибко и оперативно принимать решения по нормализации финансового состояния предприятия.

Аналитическое представление рассматриваемой модели основывается на следующей базовой формуле:

$$S = VC + FC + GL, \quad (4)$$

где, S - реализация в стоимостном выражении (выручка);

VC - переменные расходы;

FC - условно-постоянные расходы;

GL - валовой доход.

Поскольку в основу анализа заложен принцип прямо пропорциональной зависимости показателей, имеем:

$$VC = k + s, \quad (5)$$

где, k - коэффициент пропорциональности.

Используя формулу (4), а также условие, что критическим считается объем реализации, при котором валовой доход равен нулю, имеем:

$$S = k \times S + FC, \quad (6)$$

Поскольку S в этой формуле характеризует критический объем реализации в стоимостном выражении, поэтому, обозначив его Sm, имеем:

$$S_m = \frac{FC}{1 - k}, \quad (7)$$

Формулу (6) можно представить в наглядном виде путем перехода к натуральным единицам измерения. Для этого введем следующие дополнительные обозначения:

Q - объем реализации в натуральном выражении;

P - цена единицы продукции;

V - переменные расходы на единицу продукции;

Qc - критический объем продаж в натуральных единицах.

Преобразуя формулу (4), имеем:

$$Qc = \frac{FC}{P - V}, \quad (8)$$

Знаменатель в формуле (8) представляет собой удельный маржинальный доход. Таким образом, экономический смысл критической точки предельно прост: он характеризует количество единиц продукции, суммарный маржинальный доход которых равен сумме условно-постоянных расходов.

Очевидно, что формула (8) может быть легко трансформирована в формулу для определения объема реализации в натуральных единицах (Qi), обеспечивающего заданный валовой доход (GI).

$$Qi = \frac{FC + GI}{P - V}, \quad (9)$$

Маржинальный доход представляет собой сумму валового дохода или валовой прибыли и условно-постоянных издержек. Эта категория основана на том, что полное поглощение все условно-постоянных расходов предусматривает списание их полной суммы на текущие результаты предприятия и приравнивается к одному из направлений распределения прибыли.

В формализованном виде маржинальный доход ( $Dm$ ) можно представить двумя основными формулами:

$$Dm = GL + FC, \quad (10)$$

$$Dm = S - VC, \quad (11)$$

Приступая к анализу влияния на прибыль отдельных факторов, преобразуем формулу (10) следующим образом:

$$GI = Dm - FC, \quad (12)$$

Для выполнения аналитических расчетов прибыли от продаж часто используют показатели выручки от продаж и удельного веса маржинального дохода в выручке от продаж ( $Dm$ ) вместо показателя общей суммы маржинального дохода ( $Dm$ ).

Эти три показателя взаимосвязаны между собой:

$$Dy = \frac{Dm}{S}, \quad (13)$$

Если из этой формулы выразить сумму маржинального дохода:

$$Dm = S \times Dy, \quad (14)$$

Если преобразовать формулу (12), то получим другую формулу определения прибыли от продаж:

$$GI = S \times Dy - FC, \quad (15)$$

Формула (8) используется именно тогда, когда приходится считать общую прибыль от продаж при реализации предприятием нескольких видов продукции. Если известны удельные веса маржинального дохода в выручке по каждому виду продукции в общей сумме выручки от продаж, то тогда  $Dy$  для общей суммы выручки просчитывается как средневзвешенная величина.

В аналитических расчетах используют еще одну модификацию формулы определения прибыли от продаж, когда известными величинами являются объем реализации в натуральном выражении и ставка маржинального дохода в цене за единицу продукции. Зная, что маржинальный доход можно представить:

$$Dm = Q \times Dc, \quad (16)$$

где,  $Dc$ -ставка маржинального дохода в цене единицы продукции, формула (1.9) будет записана следующим образом:

$$GI = Q \times Dc - FC, \quad (17)$$

Таким образом, для принятия управленческих решений в области увеличения прибыли от продаж, необходимо учитывать влияние следующих изменений:

количества и структуры проданного;

уровня цен;

уровня условно-постоянных расходов.

Однако, вернемся к оценке производственного и финансового левериджа.

Уровень производственного левериджа ( $U_{пл}$ ) принято измерять следующим показателем:

$$U_{пл} = \frac{TGI}{TQ}, \quad (18)$$

где  $TGI$ -темп изменения валового дохода, %

$TQ$ -темп изменения объема реализации в натуральном выражении, %.

Предприятие с более высоким уровнем производственного левериджа считается более рискованным с позиции производственного риска, т.е. риска неполучения валового дохода. Возникает ситуация когда предприятие не может покрыть свои расходы производственного характера.

По аналогии с производственным левериджем уровень финансового левериджа ( $U_{фл}$ ) измеряется показателем характеризующим относительное изменение чистой прибыли при изменении валового дохода:

$$U_{\text{фл}} = \frac{TNI}{TGI},$$

где, TNI-темп изменения чистой прибыли, %;

TGI-темп изменения валового дохода, %.

Коэффициент  $U_{\text{фл}}$  имеет наглядную интерпретацию. Он показывает, во сколько раз валовой доход превосходит налогооблагаемую прибыль. Нижней границей коэффициента является единица. Чем больше относительный объем привлеченных предприятием заемных средств, тем больше выплаченная по ним сумма процентов, тем выше уровень финансового левериджа [7,с.378].

Эффект финансового левериджа состоит в том, что чем выше его значение, тем более не линейный характер приобретает связь между чистой прибылью и валовым доходом - незначительное изменение валового дохода в условиях высокого финансового левериджа может привести к значительному изменению чистой прибыли.

С категорией финансового левериджа связано понятие финансового риска. Финансовый риск-это риск, связанный с возможным недостатком средств для выплаты процентов по долговым срочным ссудам и займам. Возрастание финансового левериджа сопровождается повышением степени рискованности данного предприятия.

Если предприятие полностью финансируется за счет собственных средств, то уровень финансового левериджа=1. В этом случае принято говорить, что финансовый леверидж отсутствует, а изменение чистой прибыли полностью определяется изменением валового дохода, т.е. производственных условий.

Уровень финансового левериджа возрастает с увеличением доли заемного капитала.

Как было отмечено выше, производственный и финансовый леверидж обобщаются категорией производственно-финансового левериджа. Уровень его ( $U_{\text{л}}$ ), как следует из формулы, может быть оценен следующим показателем:

$$U_{\text{л}} = U_{\text{пл}} \times U_{\text{фл}} = \left( c \times \frac{Q}{GI} \right) \times \left( \frac{GI}{GI} - i \right) = \frac{cQ}{GI - i},$$

итак,

$$U_{\text{л}} = \frac{cQ}{GI - i}, \quad (19)$$

Производственный и финансовый риски обобщаются понятием общего риска, т.е. риска, связанного с возможным недостатком средств для покрытия текущих расходов и расходов по обслуживанию внешних источников средств.

Эффективность политики управления прибылью предприятия определяется не только результатами ее формирования. Но и характером ее распределения, т.е. формированием направлений ее предстоящего использования в соответствии с целями и задачами развития предприятия.

Характер распределения прибыли определяет многие существенные аспекты деятельности предприятия, оказывая влияние на ее результативность. Это влияние проявляется в различных формах обратной связи распределения прибыли с ее формированием в предстоящем периоде.

Итак, в завершении всего вышесказанного, хочется отметить, что прибыль является главной движущей силой рыночной экономики, основным побудительным мотивом деятельности предпринимателей. Высокая роль прибыли в развитии предприятия и обеспечении интересов его собственников и персонала определяют необходимость эффективного и непрерывного управления ею.

Управление прибылью, таким образом, должно представлять собой процесс выработки и принятия управленческих решений по всем основным аспектам ее формирования, распределения и использования.

## **2. Управление издержками производства и сбыта продукции и услуг (полная себестоимость) на предприятиях сервиса на транспорте.**

Управление издержками производства и реализации продукции с целью их минимизации является составной частью управления предприятия в целом. Для решения этой проблемы разрабатывают общую комплексную программу, которая зависит от специфики предприятия, текущего состояния и перспектив развития с учетом изменившихся обстоятельств, и в ней отражаются следующие мероприятия:

По более рациональному использованию материальных ресурсов:

внедрение новой техники и безотходной технологии, позволяющей более экономно расходовать материальные ресурсы;

совершенствование нормативной базы предприятия;

использование новых материалов;

комплексное и рациональное использование сырья и материалов;

использование отходов производства;

улучшение качества продукции и снижение брака, повышение входного контроля за качеством поступающих материальных ресурсов.

По улучшению использования основных фондов:

освобождение предприятия от излишних машин и оборудования;

использование производственных мощностей предприятия не менее чем на 80 – 90%.

сдача имущества в аренду;

организация системы ППР, направление на улучшение качества обслуживания и ремонта основных фондов;

обеспечение большей загрузки машин и оборудования за счет увеличения сменности работы оборудования и уменьшения внутрисменных простоев;

повышение уровня квалификации персонала, обслуживающего машины и оборудование;

применение ускоренной амортизации активной части основных фондов;

замена и модернизация устаревшего оборудования, внедрение более прогрессивных машин и оборудования и др.

По улучшению использования рабочей силы:

определение и поддержание оптимальной численности персонала, в том числе сокращение численности административно-обслуживающего персонала;

повышение уровня квалификации;

повышение производительности труда, которая должна опережать рост средней заработной платы;

применение прогрессивных систем и форм оплаты труда;

совершенствование нормативной базы;

улучшение условий труда и повышение техники безопасности;

механизация и автоматизация всех производственных процессов;

обеспечение мотивации высокопроизводительного труда и др.

По совершенствованию производства и труда:

углубление концентрации, специализации, кооперирования производства;

внедрение бригадной формы организации производства и труда;

внедрение научной организации труда (НОТ): применение передовых методов и приемов труда;

подготовка рабочего места, полная его загрузка и др.

Планирование и реализация отдельных мероприятий по снижению издержек производства дают определенный эффект, но не решают проблемы в целом, поэтому только выполнение комплексной программы позволит минимизировать издержки в полном объеме.

### **3. Понятие, состав и структура издержек на предприятиях сервиса на транспорте**

Общая структура издержек производства фирмы включает:

Материальные затраты

Затраты на оплату труда

Отчисления на социальные нужды

Амортизацию основных фондов

Прочие затраты (налоги и сборы, обязательное страхование, вознаграждения за изобретения)

Издержки могут быть частными и общественными. Частными они будут в том случае, если данный показатель относится к определенной фирме. Общественные издержки – это показатель, относящийся ко всему социуму. Различают также следующие базовые формы издержек предприятия:

Постоянные. Траты в рамках одного цикла производства. Могут рассчитываться для каждого из производственных циклов, длину которых предприятие определяет самостоятельно.

Переменные. Полные затраты, переносимые на готовый продукт.

Общие. Затраты в рамках одной производственной стадии.

Для того чтобы узнать общий показатель, требуется сложить постоянные и переменные показатели.

Альтернативные издержки

Данная группа объединяет в себе ряд показателей.

Бухгалтерские и экономические издержки

Бухгалтерские издержки (БИ) – затраты на применяемые предприятием ресурсы. При расчетах фигурируют фактические цены, по которым были куплены ресурсы. БИ равны явным издержкам. Экономические издержки (ЭИ) – это стоимость продуктов и услуг, сформированная при наиболее оптимальном альтернативном применении ресурсов. ЭИ равны сумме явных и неявных издержек. БИ и ЭИ могут быть как равными, так и разными.

Явные и неявные издержки

Явные издержки (ЯИ) рассчитываются на основании суммы трат компании на внешние ресурсы.

Под внешними ресурсами понимаются резервы, не принадлежащие предприятию. К примеру, фирме приходится закупать сырье у стороннего поставщика. К перечню ЯИ относится:

Зарплата сотрудникам.

Приобретение или аренда оборудования, помещения.

Транспортные траты.

Коммунальные платежи.

Приобретение ресурсов.

Внесение средств в банковские учреждения, страховые компании.

Неявные издержки (НИ) – это затраты, при которых принимается во внимание стоимость внутренних ресурсов. По сути, это альтернативные траты. К ним могут относиться:

Прибыль, которую получало бы предприятие при более эффективном использовании внутренних ресурсов.

Прибыль, которая появилась бы при вложении капитала в иную сферу.

Фактор НИ не менее важен, чем фактор ЯИ.

Возвратные и невозвратные издержки

Существует два определения невозвратных издержек: широкое и узкое. В первом значении это траты, которые предприятие не может вернуть себе при завершении деятельности. Например, компания вложилась в регистрацию и печать рекламных листовок. Все эти затраты вернуть нельзя, ведь руководитель не будет собирать и продавать листовки для получения средств обратно. Этот показатель можно считать платой предприятия за вход на рынок. Избежать их невозможно. В узком значении невозвратные издержки – это траты на ресурсы, у которых нет альтернативного применения.

Возвратные издержки – это те траты, которые можно вернуть частично или полностью. К примеру, компания в начале своей работы приобрела служебное помещение и оргтехнику. Когда фирма завершит свое существование, все данные объекты можно реализовать. От продажи помещения можно даже извлечь некоторую выгоду.

Постоянные и переменные издержки

На протяжении краткосрочного времени одна часть ресурсов будет неизменной, а другая – корректируется с целью уменьшения или увеличения совокупного выпуска. Траты краткосрочного периода могут быть постоянными и переменными. Постоянные издержки – это те траты, на которые не влияют объемы производимых предприятием товаров. Это издержки постоянных факторов изготовления продукции. Они включают в себя следующие затраты:

Плату по процентам, начисленным в рамках кредитования в банковском учреждении.

Начисления по амортизации.

Плату по процентам облигаций.

Оклад руководителя предприятия.

Оплату аренды помещения и оборудования.

Страховые начисления.

Переменные издержки – это траты, находящиеся в зависимости от объема производимого товара. Считаются издержками переменных факторов. Включают в себя следующие затраты:

Зарплату сотрудникам.

Расходы на транспорт.

Траты на электричество, нужное для обеспечения функционирования предприятия.

Затраты на сырье и материалы.

Рекомендуется отслеживать динамику переменных издержек, так как они отображают эффективность работы предприятия. К примеру, при увеличении оптимальных масштабов деятельности компании повышаются транспортные издержки. Требуется нанимать больше перевозчиков для возросшего количества продукции. Сырье необходимо оперативно переправлять на штаб. Все это увеличивает расходы на транспорт, что моментально сказывается на показателе переменных издержек.

Общие издержки

Общие (они же валовые) издержки (ОИ) – это траты на текущий период, которые нужны для изготовления основного продукта предприятия. Они включают в себя расходы на все производственные факторы. Размер ОИ будет зависеть от следующих факторов:

Количества выпускаемой продукции.

Рыночной стоимости применяемых ресурсов.

*Планирование издержек*

Анализ и планирование предполагаемых расходов в обязательном порядке проводится каждым предприятием. Определение размера затрат позволяет отыскать пути снижения издержек, что важно для уменьшения себестоимости выпускаемой продукции, а также стоимости, по которой она предлагается покупателям.

Цель уменьшения издержек – снижение себестоимости продукции без ухудшения ее качества. Это правило крайне важно, так как практически всегда можно уменьшить траты, снизив качество товара, однако это не пойдет предприятию на пользу.

**Контрольные вопросы и задания:**

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Управление прибылью на предприятиях производственного сервиса на транспорте.
2. Управление издержками производства и сбыта продукции (полная себестоимость) на предприятиях производственного сервиса на транспорте.

#### *Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.
9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
11. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.
12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.
13. Понятие, состав и структура издержек на предприятиях производственного сервиса на транспорте.
14. Хозяйственные средства (имущество предприятия производственного сервиса).
15. Экономическое содержание и структура имущества предприятия производственного сервиса на транспорте.

#### *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 проведения маркетингового анализа потребности в сервисных услугах с учетом особенностей управления издержками производства и сбыта продукции на предприятии сервиса

## **ТЕМА 19. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

#### *Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### Лекция 1 (2 часа)

#### Вопросы лекции:

1. Доходы фирмы в сфере сервисного обслуживания на транспорте.
2. Прибыль и издержки фирмы в сфере сервисного обслуживания на транспорте: выручка и прибыль.
3. Рентабельность.

#### 1. Доходы фирмы в сфере сервисного обслуживания на транспорте.

Доходы организации (предприятия) - это увеличение экономических выгод в результате поступления активов и погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации; от обычных видов деятельности - это выручка от продажи продукции, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг; увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящие к увеличению капитала этого предприятия.

Итогом хозяйственной деятельности предприятия (фирмы) является доход. Доход предприятия (фирмы) – это денежные средства, получаемые им в результате хозяйственной деятельности за определенный период времени.

В соответствии с видами издержек различают общий (валовой), средний и предельный доходы.

Общий (валовой) доход – это доход, включающий выручку от реализации продукции и внереализационные доходы. Выручка – это суммы, поступающие предприятию от продажи определенного количества товара. Она равна цене товара (P), умноженной на количество единиц проданного товара (Q).

$$TR = P \times Q.$$

Внереализационные доходы – это денежные средства, получение которых не связано с непосредственной производственной деятельностью предприятия (фирмы): проценты по вкладам, дивиденды, полученные штрафы и пени, доходы от сдачи помещений в аренду и т.д.

Средний доход представляет собой доход, получаемый предприятием (фирмой) от продажи единицы продукции и определяется делением общего дохода на количество единиц реализованного товара:

$$AR = \frac{TR}{Q} = \frac{P \times Q}{Q} = P,$$

то есть средний доход равен цене единицы продукции.

Предельный доход – это приращение общего дохода за счет выпуска и продажи дополнительной единицы продукции:

$$MR = \frac{\Delta TR}{\Delta Q}.$$

Разница между валовым доходом от продажи товаров и издержками производства представляет собой прибыль. В зависимости от состава издержек различают бухгалтерскую и экономическую прибыль.

Бухгалтерская прибыль – это разница между валовым доходом и бухгалтерскими издержками производства. Экономическая, или чистая прибыль – это разница между валовым доходом и экономическими издержками.

Если валовой доход предприятия (фирмы) равен ее издержкам, то экономическая прибыль оказывается нулевой, или нормальной. Считается, что нормальная прибыль – это доход предприятия (фирмы) настолько высокий, чтобы оно продолжало заниматься данной хозяйственной деятельностью.

## **2. Прибыль и издержки фирмы в сфере сервисного обслуживания на транспорте: выручка и прибыль.**

Прибыль — это деньги, которые остаются у предприятия после выплаты всех обязательных расходов по результатам отчетного периода. Проще говоря, в самом общем виде это разница между выручкой и расходами, необходимыми для её получения. Прибыль — главный показатель успешности бизнеса и его экономической эффективности.

Если покупателя при приобретении товара на рынке интересует прежде всего его полезность, то для продавца (производителя) центральное место занимают издержки производства. В микроэкономике важную роль играет фактор времени. Поэтому, прежде чем охарактеризовать издержки, введем понятия краткосрочного и долгосрочного периодов времени.

Краткосрочный (или короткий) период — это отрезок времени, в течение которого одни факторы производства являются постоянными, а другие — переменными. К постоянным факторам производства относятся такие ресурсы, как общие размеры зданий и сооружений, количество используемых машин и оборудования и т. д., а также количество фирм, функционирующих в отрасли. Предполагается, что возможности свободного доступа новых фирм в отрасль в краткосрочном периоде весьма ограничены. В краткосрочный период фирма имеет возможность варьировать только степень загрузки производственных мощностей (путем изменения протяженности рабочего времени, количества использованного сырья и т. д.).

Долгосрочный (длительный) период — это отрезок времени, в течение которого все факторы являются переменными. В долгосрочном периоде фирма имеет возможность изменить общие размеры зданий и сооружений, количество используемых машин и оборудования и т. д., а отрасль — число функционирующих в ней фирм. Долгосрочный период — это период, в течение которого преодолеваются барьеры для входа и выхода из отрасли.

Издержки производства — совокупные затраты на производство товара или услуги в денежном выражении.

Издержки производства делятся на:

- индивидуальные — отдельного предпринимателя, фирмы;
- общественные — на производство продукции, охрану окружающей среды, подготовку квалифицированной рабочей силы, научные разработки;
- производственные — на производство товаров и услуг;
- обращения — связанные с реализацией произведенной продукции;
- внешние (явные) — ресурсы, покупаемые фирмой (бухгалтерские издержки);
- внутренние (неявные, или имплицитные) — собственные ресурсы фирмы (не отражаются в бухгалтерской отчетности).

Внутренние и внешние издержки составляют экономические издержки фирмы. В экономические издержки фирмы включается также и нормальная прибыль – это минимальная прибыль, которая удерживает предпринимателя в данной отрасли.

Издержки классифицируются различными способами. Так, с точки зрения отдельного предприятия (фирмы), различают явные и неявные издержки. Явные (внешние) издержки — денежные выплаты, которые предприятие (фирма) производит поставщикам факторов производства в том случае, когда эти факторы ей не принадлежат. В число явных издержек входит зарплата, выплачиваемая работникам, комиссионные выплаты торговым фирмам, выплаты банкам и другим поставщикам финансовых услуг, транспортные расходы, амортизация оборудования, затраты на сырье и материалы и т.д. Это — бухгалтерские издержки. Неявные (имплицитные, внутренние) издержки — стоимость услуг факторов производства, которые используются, но не являются покупными, или это альтернативные издержки использования ресурсов, принадлежащих владельцам фирм, которые недополучены в обмен на явные (денежные) платежи. Так, если владелец мелкой фирмы работает наряду с наемными работниками этой фирмы, не получая при этом зарплату, то он тем самым отказывается от получения зарплат, работая где-либо в другом месте. Неявные издержки обычно не отражаются в бухгалтерской отчетности. Установление различий между явными и неявными издержками производства необходимо для понимания разновидностей прибыли. Нормальная прибыль — это та минимальная плата, которую должен получать владелец фирмы, чтобы у него был смысл использовать свой предпринимательский талант в данной сфере деятельности. Неполученные доходы от использования собственных ресурсов и нормальная прибыль в сумме образуют внутренние издержки. Поэтому, экономические издержки – это сумма явных и неявных издержек.

Издержками принято считать все затраты фирмы, которые она несет в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности. В состав расходов включают траты:

- на производство и реализацию продукции
- на выплату заработной платы
- на уплату налогов и взносов
- на исполнение обязательств по кредитным договорам
- на ведение управленческой, хозяйственной, финансовой деятельности и др

В современном хозяйственном механизме прибыль выполняет три функции:

Стимулирующую. Ее суть в том, что прибыль побуждает предприятие (фирму) увеличивать объем реализации продукции, подсчитывать издержки, повышать производительность труда и т.д.

Распределительную. Она проявляется в том, что прибыль является не только источником накопления денежных средств предприятия (фирмы), но и способствует развитию производства, финансированию строительства объектов непроизводственного назначения (жилья, детсадов, поликлиник, баз отдыха) для его работников, служит источником их дополнительного материального поощрения;

Учетную. Суть данной функции в том, что прибыль является формой оценки эффективности всей предпринимательской деятельности предприятия (фирмы). Эффективность предпринимательской деятельности предприятия оценивается с помощью таких показателей, как абсолютная величина прибыли и рентабельность.

Абсолютная величина прибыли характеризует эффективность деятельности предприятия с точки зрения динамики (больше или меньше), но не позволяет оценивать деятельность двух разных хозяйствующих субъектов, поскольку у них имеются различные стартовые возможности.

В таких случаях используется показатель рентабельности ( $p$ ), который рассчитывают как отношение величины прибыли ( $\Pi$ ) к полным издержкам ( $Z$ ) в процентном выражении:  $P = \Pi / Z * 100\%$

### 3. Рентабельность.

Рентабельность (от нем. *rentabel* — доходный, полезный, прибыльный) — относительный показатель экономической эффективности, рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим. Показатели рентабельности обычно выражают в процентах. В общем смысле рентабельность показывает относительный уровень прибыльности, что позволяет сопоставлять показатели предприятий разных по объёмам и структуре.

Рентабельность является относительным показателем, который характеризует эффективность деятельности предприятия. Рентабельность отражает уровень прибыли относительно определенной базы. Рентабельность выражает отдачу на единицу вложений, затрат или оборота. Ее можно представить процентами или коэффициентами.

Рентабельность оценивает эффективность важнейших факторов производства. Выделяют следующие виды рентабельности:

- рентабельность продаж;
- рентабельность затрат;
- рентабельность активов;
- рентабельность основного капитала;
- рентабельность оборотного капитала;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность заемного капитала.

При расчете показателей рентабельности используются показатели прибыли. Рассмотрим подробно каждый показатель рентабельности.

Рентабельность продаж. Этот показатель может называться также рентабельность выручки, рентабельность оборота.

Рентабельность продаж определяется по формуле:

$$\rho_{\text{продаж}} = \frac{\Pi P}{V_P} 100\% \quad (9)$$

Где  $\Pi P$  - прибыль от продаж за период;

$V_P$  - выручка от продаж за период.

Рентабельность продаж характеризует отношение прибыли от продаж к выручке, выраженное в процентах. Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли от продаж содержится в одном рубле выручки. Чем выше рентабельность продаж, тем лучше. Например, если рентабельность продаж составляет 20%, то это означает, что в одном рубле выручки содержится 20 копеек прибыли от продаж.

Рентабельность продаж является оценочным показателем производственно-хозяйственной деятельности субъекта экономики – предприятия. Она отражает уровень спроса на продукцию, работы и

услуги, то есть насколько правильно субъект экономики правильно определил товарный ассортимент и товарную стратегию.

Если предприятие выпускает несколько видов продукции, товаров, то можно рассчитать рентабельность продаж по отдельным видам изделий. На основе рассчитанных показателей рентабельности продаж по видам изделий, можно выделить наиболее выгодные товары для предприятия.

Рентабельность затрат. Этот показатель может называться также рентабельность продукции.

Рентабельность затрат определяется по формуле:

$$\rho_{затрат} = \frac{ПР}{полн.с / с} 100\% \quad (10)$$

Где  $ПР$  - прибыль от продаж за период,

$полн.с / с$  - полная себестоимость за период.

Рентабельность затрат характеризует, сколько прибыли от продаж получает предприятие с одного рубля полной себестоимости. Например, если рентабельность затрат составляет 15%, то 15 копеек прибыли от продаж приходится на один рубль затрат.

Рентабельность затрат может быть рассчитана как по предприятию в целом за период, так и по отдельным продуктам, видам изделий, услугам. Это позволяет предприятию определить наиболее выгодный товар, изделие, услугу. Остальные показатели рентабельности рассчитываются по предприятию в целом.

Следующие три показателя рентабельности характеризуют эффективность использования имущества предприятия: рентабельность активов, рентабельность основного капитала, рентабельность оборотного капитала.

Рентабельность активов. Данный показатель рентабельности характеризует эффективность использования совокупных активов предприятия. К активам предприятия относят внеоборотные и оборотные активы.

Рентабельность активов определяется по формуле:

$$\rho_{активов} = \frac{БП}{S^{ср}_{активов}} 100\% \quad (11)$$

Где  $БП$  - прибыль до налогообложения (балансовая прибыль) за период;

$S^{ср}_{активов}$  - средняя стоимость активов предприятия за период.

Средняя стоимость активов предприятия за период определяется по формуле:

$$S^{ср}_{активов} = \frac{S^{нп}_{активов} + S^{кп}_{активов}}{2} \quad (12)$$

Где  $S^{нп}_{активов}$  - стоимость активов предприятия на начало периода;

$S^{кп}_{активов}$  - стоимость активов предприятия на конец периода.

Рентабельность активов характеризует, сколько единиц прибыли получено с единицы стоимости активов независимо от источника привлечения средств. Рентабельность активов показывает, сколько прибыли до налогообложения (балансовой прибыли) получает предприятие с одного рубля, вложенного в активы предприятия. Если рентабельность активов составляет 25%, то это означает, что каждый рубль, вложенный в активы предприятия, приносит 25 копеек прибыли до налогообложения. Чем выше показатель рентабельности активов, тем эффективнее предприятие использует свое имущество.

Рентабельность основного капитала (рентабельность внеоборотных активов). Данный показатель рентабельности характеризует эффективность использования основного капитала предприятия. Основным капиталом являются внеоборотные активы предприятия.

Рентабельность основного капитала определяется по формуле:

$$\rho_{осн.кап.} = \frac{БП}{S^{ср}_{осн.кап.}} 100\% \quad (13)$$

Где  $БП$  - прибыль до налогообложения (балансовая прибыль) за период;

$S^{cp}_{осн.кап.}$  - средняя стоимость основного капитала предприятия за период.

Средняя стоимость основного капитала предприятия за период определяется по формуле:

$$S^{cp}_{осн.кап.} = \frac{S^{нп}_{осн.кап.} + S^{кп}_{осн.кап.}}{2} \quad (14)$$

Где  $S^{нп}_{осн.кап.}$  - стоимость основного капитала предприятия на начало периода;

$S^{кп}_{осн.кап.}$  - стоимость основного капитала предприятия на конец периода.

Рентабельность основного капитала характеризует, сколько прибыли до налогообложения (балансовой прибыли) получает предприятие с одного рубля, вложенного во внеоборотные активы. Если рентабельность основного капитала составляет 30%, то это означает, что каждый рубль, вложенный во внеоборотные активы предприятия, приносит 30 копеек прибыли до налогообложения.

Рентабельность оборотного капитала. Данный показатель рентабельности характеризует эффективность использования оборотного капитала предприятия.

Рентабельность оборотного капитала определяется по формуле:

$$\rho_{об.кап.} = \frac{БП}{S^{cp}_{об.кап.}} 100\% \quad (15)$$

Где  $БП$  - прибыль до налогообложения (балансовая прибыль) за период;

$S^{cp}_{об.кап.}$  - средняя стоимость оборотного капитала предприятия за период.

Средняя стоимость оборотного капитала предприятия за период определяется по формуле:

$$S^{cp}_{об.кап.} = \frac{S^{нп}_{об.кап.} + S^{кп}_{об.кап.}}{2} \quad (16)$$

Где  $S^{нп}_{об.кап.}$  - стоимость оборотного капитала предприятия на начало периода;

$S^{кп}_{об.кап.}$  - стоимость оборотного капитала предприятия на конец периода.

Рентабельность оборотного капитала характеризует, сколько прибыли до налогообложения получает предприятие с одного рубля, вложенного в оборотные активы. Если рентабельность оборотного капитала составляет 17%, то это означает, что каждый рубль, вложенный в оборотные средства предприятия, приносит 17 копеек прибыли до налогообложения.

Рассмотрим рентабельность собственного и заемного капитала.

Рентабельность собственного и заемного капитала характеризуют эффективность использования вложенного в предприятие капитала.

Рентабельность собственного капитала. Данный показатель характеризует эффективность использования собственных средств, который показывает величину чистой прибыли на один рубль собственных средств. Владельцев компаний, прежде всего, интересует не абсолютная величина чистой прибыли, а та величина прибыли, которая приходится на один рубль собственных средств.

Рентабельность собственного капитала предприятия определяется по формуле:

$$\rho_{СК} = \frac{ЧП}{S^{cp}_{СК}} 100\% \quad (17)$$

Где  $ЧП$  - чистая прибыль предприятия за период;

$S^{cp}_{СК}$  - средняя величина собственного капитала за период.

Средняя стоимость собственного капитала за период определяется по формуле:

$$S^{cp}_{СК} = \frac{S^{np}_{СК} + S^{kp}_{СК}}{2} \quad (18)$$

Где  $S^{np}_{СК}$  - величина собственного капитала на начало периода;

$S^{kp}_{СК}$  - величина собственного капитала на конец периода.

Рентабельность собственного капитала показывает, сколько чистой прибыли получают акционеры, собственники предприятия с одного рубля собственных средств. Например, если рентабельность собственного капитала составляет 70%, то это означает, что каждый рубль, вложенный собственником в бизнес, приносит 70 копеек чистой прибыли.

Рентабельность собственного капитала предприятия учитывается для принятия решения об инвестировании средств. Чем выше этот показатель, тем больше прибыли приходится на одну акцию, тем выше потенциальные дивиденды.

Рентабельность заемного капитала. Данный показатель характеризует эффективность использования заемного капитала, вложенного в деятельность предприятия. К заемному капиталу относят долгосрочные и краткосрочные обязательства.

Рентабельность заемного капитала определяется по формуле:

$$\rho_{ЗК} = \frac{ЧП}{S^{cp}_{ЗК}} 100\% \quad (19)$$

Где  $ЧП$  - чистая прибыль предприятия за период;

$S^{cp}_{ЗК}$  - средняя величина заемного капитала за период.

Средняя стоимость заемного капитала предприятия определяется по формуле:

$$S^{cp}_{ЗК} = \frac{S^{np}_{ЗК} + S^{kp}_{ЗК}}{2} \quad (20)$$

Где  $S^{np}_{ЗК}$  - величина заемного капитала на начало периода;

$S^{kp}_{ЗК}$  - величина заемного капитала на конец периода.

Рентабельность заемного капитала показывает величину чистой прибыли с одного рубля заемных средств, вложенного в деятельность предприятия. Например, если рентабельность заемного капитала составляет 50%, то каждый рубль заемных средств приносит 50 копеек чистой прибыли.

В таблице представим основные показатели рентабельности.

Таблица

Основные показатели рентабельности

Показатель	Единицы измерения	Формула	Содержание
Рентабельность продаж	% или руб./руб.	$\rho_{\text{продаж}} = \frac{ПР}{V_P} 100\%$	показывает, сколько прибыли от продаж содержится в одном рубле выручки
Рентабельность затрат	% или руб./руб.	$\rho_{\text{затрат}} = \frac{ПР}{\text{полн.с} / \text{с}} 100\%$	показывает, сколько прибыли от продаж получает предприятие с одного рубля полной себестоимости

Рентабельность активов	% или руб./руб.	$\rho_{\text{активов}} = \frac{\text{БП}}{S_{\text{активов}}^{\text{ср}}} 100\%$	показывает, сколько прибыли до налогообложения получает предприятие с одного рубля, вложенного в активы предприятия
Рентабельность основного капитала	% или руб./руб.	$\rho_{\text{осн.кап.}} = \frac{\text{БП}}{S_{\text{осн.кап.}}^{\text{ср}}} 100\%$	показывает, сколько прибыли до налогообложения получает предприятие с одного рубля, вложенного во внеоборотные активы
Рентабельность оборотного капитала	% или руб./руб.	$\rho_{\text{об.кап.}} = \frac{\text{БП}}{S_{\text{об.кап.}}^{\text{ср}}} 100\%$	показывает, сколько прибыли до налогообложения получает предприятие с одного рубля, вложенного в оборотные активы
Рентабельность собственного капитала	% или руб./руб.	$\rho_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{S_{\text{СК}}^{\text{ср}}} 100\%$	показывает, сколько чистой прибыли получают акционеры, собственники предприятия с одного рубля собственных средств
Рентабельность заемного капитала	% или руб./руб.	$\rho_{\text{ЗК}} = \frac{\text{ЧП}}{S_{\text{ЗК}}^{\text{ср}}} 100\%$	показывает величину чистой прибыли с одного рубля заемных средств, вложенного в деятельность предприятия

### Контрольные вопросы и задания:

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Доходы фирмы в сфере сервисного обслуживания на транспорте.
2. Прибыль и издержки фирмы в сфере сервисного обслуживания на транспорте: выручка и прибыль.
3. Рентабельность.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной

деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Принцип максимизации прибыли.

14. Объем производства, максимизирующий прибыль; объем предложения отдельной фирмы и рыночное предложение.

*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 с учетом особенностей учета прибыли и издержек фирмы в сфере сервисного обслуживания.

## **ТЕМА 20. СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контролинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

## **Лекция 1 (2 часа)**

### **Вопросы лекции:**

- 1. Сущность, значение и организация бизнес-планирования в управлении предприятием сервиса на транспорте.**
- 2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана предприятия сервиса на транспорте.**
- 3. Функции бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.**

### **1. Сущность, значение и организация бизнес-планирования в управлении предприятием сервиса на транспорте.**

Бизнес-планирование (деловое планирование) – самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

Планирование представляет собой процесс разработки, обоснование, организацию выполнения и контроль за выполнением планов. Это непрерывный процесс определения целей и способов их достижения, а также оценки возможного влияния принимаемых решений на конечные результаты деятельности предприятия.

Цель планирования заключается в повышении производительности и эффективности работы посредством целевой ориентации и координации всех событий на предприятии, выявления рисков и снижения их уровня, разукрупнения и упрощения процессов, повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Планирование на предприятии основывается на определенных принципах, которые определяют характер и содержание плановой деятельности на предприятии, обеспечивают единообразие требований, предъявляемых к разработке планов. Соблюдение принципов планирования создает предпосылки для успешного функционирования и развития предприятия.

К основным принципам планирования относятся принципы комплексности, единства, непрерывности, сбалансированности, гибкости.

Принцип комплексности означает охват планом всех сторон деятельности предприятия: целей, ресурсов, функциональных сфер деятельности, природопользования.

Принцип единства предполагает разработку общего или сводного плана развития предприятия.

Принцип непрерывности предполагает сочетание и преемственность стратегических, тактических и текущих планов.

Принцип сбалансированности означает поддержание пропорций между производством и потребителем, с одной стороны, производством и материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами – с другой.

Гибкость предполагает возможность корректировки установленных показателей в связи с изменениями рыночной конъюнктуры, действующих цен, тарифов, норм расхода сырья и материалов.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственном состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Квартальная и годовая финансовая отчетность представляется в соответствии с Приказом Министерства финансов, статистическая отчетность – по указанию Госкомстата и т. д. Что касается бизнес-планирования, то определенных требований или указаний по разработке бизнес-планов пока нет. О допущенных ошибках, просчетах и потерях предпринимательской деятельности становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказалось в сложном финансовом положении (или вообще неплатежеспособными), включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего.

Таким образом, бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;

б) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- 1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;
- 2) инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;
- 3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;
- 4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

## **2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана предприятия сервиса на транспорте.**

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

- 1) социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;
- 2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;
- 3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Или, например:

- 1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;
- 2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- 3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- 1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
- 2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

- 3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- 4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
- 5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

### **3. Функции бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.**

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Сущность, значение и организация бизнес-планирования в управлении предприятием сервиса на транспорте.
2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана предприятия сервиса на транспорте.
3. Функции бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.
8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Виды бизнес-планов на предприятиях сервиса на транспорте.

14. Понятие и этапы разработки бизнес-идеи на предприятиях сервиса на транспорте.

15. Анализ и критерии эффективности бизнес-идеи на предприятиях сервиса на транспорте.

16. SWOT-анализ бизнес-идеи на предприятиях сервиса на транспорте.

17. Содержание и структура разделов бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.

*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 формирования целей и задач деятельности подразделений сервисной деятельности предприятия с учетом функций бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.

## **ТЕМА 21. НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

- 1. Планирование научно-технического развития: цели и этапы.**
- 2. Виды планирования и прогнозирования НТР.**
- 3. Методы планирования и прогнозирования НТР.**

- 1. Планирование научно-технического развития: цели и этапы.**

Научно-техническое развитие предприятия представляет собой процесс совершенствования техники, технологии, выпускаемой продукции и услуг и профессиональных возможностей кадров в целях интенсификации производств, повышения его эффективности и качества продукции, а также улучшения условий труда и охраны здоровья работников и их жилищных и культурно-бытовых условий.

Научно-техническое развитие предприятия обеспечивает конкурентоспособность предприятия в долгосрочном периоде и связано с разработкой мероприятий по направлениям: 1) освоение производства новых видов и повышение качества традиционных продуктов; 2) внедрение прогрессивной технологии, автоматизации и механизации производства; 3) совершенствование организаций труда; 4) совершенствование управления, планирования и организации производства; 5) капитальный ремонт и модернизация основных средств; 6) мероприятия по экономии сырья, материала, топлива и энергии; 7) организация научно-исследовательской работы и опытно-конструкторских работ.

План НТР состоит из следующих подразделов:

- создание, освоение новых и повышение качества выпускаемых видов продукции;
- внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;
- совершенствование управления, планирования и организации производства;
- внедрение НОТ;
- капитальный ремонт и модернизация основных производственных фондов;
- мероприятия по экономии материалов, топлива, энергии;
- проведение НИР и ОКР;
- изменение социально-квалификационной структуры кадров;
- улучшение условий труда и охраны здоровья работников;
- социальное развитие коллектива;
- организация рационализаторской и изобретательской работы ;
- основные показатели технико-экономического уровня производства и выпускаемой продукции;
- технико-экономические результаты внедрения мероприятий по техническому развитию и совершенствованию организации производства.

Показатели плана НТ систематизируются на:

- натуральные показатели (номенклатура всех планируемых мероприятий);
- экономические показатели (затраты на внедрение, экономический эффект, рентабельность);
- технические показатели (уровень специализации, уровень механизации и автоматизации, технический уровень, удельный вес прогрессивного оборудования);
- социальные показатели (численность, структура кадров, заработная плата, удельный вес рабочих, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда и т.п.)

В хозяйственном управлении производством весь комплекс процессов НТП можно разделить на 3 этапа организации НТП на предприятии: фундаментальные научные поиски и разработки; прикладные научные исследования и НИОКР; техническое развитие производства на базе достижений науки и техники.

## **2. Виды планирования и прогнозирования НТР.**

В зависимости от горизонта и уровня планирования выделяют три вида планирования: стратегическое – комплекс долгосрочных решений, которые вырабатываются в рамках политики достижения поставленных целей; тактическое – среднесрочное планирование, направленное на реализацию стратегических планов.

Типовая классификация экономических прогнозов предусматривает их деление с учетом следующих критериев:

1. В соответствии с проблемно-целевым критерием различают прогнозы: поисковый и нормативный.

Поисковый прогноз (или: исследовательский, трендовый, генетический) – это прогноз определения возможных состояний явления в будущем

Нормативный прогноз (или: программный, целевой) выполняется с целью определения путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели.

2. По критерию природы объекта выделяют прогнозы:

– социальные (в том числе демографические, которые служат средством определения будущей численности населения страны и отдельных регионов, городского и сельского населения, установления половозрастной структуры населения, миграционных потоков.

– ресурсные (природные, материальные, трудовые, финансовые). Прогнозы трудовых ресурсов выявляют численность и половозрастную структуру трудоспособного населения по отдельным регионам, уровень его занятости в целом и в разных областях и сферах общественного производства, профессионально-квалификационный состав трудящихся. Прогнозная оценка природных ресурсов необходима для выявления их запасов и потенциальных возможностей использования с учетом необходимости сохранения естественной среды обитания человека и источников дефицитных ресурсов для будущих поколений.

3. По критерию времени выделяют прогнозы:

- оперативные (составляются на период до 1 месяца);
- краткосрочные (составляются на период от 1 месяца до 1 года);
- среднесрочные (составляются на период от 1 года до 5 лет);
- долгосрочные (составляются на период от 5 до 15 лет);
- дальнесрочные (составляются на период свыше 15 лет).

4. По критерию сложности различают прогнозы:

- сверхпростой;
- простой;
- сложный;
- сверхсложный.

Эти прогнозы различаются наличием взаимосвязанных переменных в их описании: в сверхпростом прогнозе отсутствуют существенные взаимосвязи, в сверхсложном прогнозе – взаимосвязи тесные (с коэффициентом корреляции близким к 1).

5. По степени детерминированности объекта прогнозы могут быть:

- детерминированными, т.е. без существенных потерь информации в описании условий;
- стохастическими, в которых требуется учет случайных величин;
- смешанными, включающими характеристики двух вышеуказанных прогнозов.

6. По критерию характера развития объекта во времени различаются прогнозы:

– дискретные, для которых характерен тренд со скачкообразными изменениями в фиксированные периоды времени;

- аperiodические, для которых характерна непериодическая функция времени;
- циклические, для которых характерна периодическая функция времени.

7. По критерию количественной оценки различаются прогнозы: интервальные, точечные.

Интервальный прогноз представлен результатом в виде доверительного интервала.

Точечный прогноз представлен результатом в виде единственного значения характеристики объекта в будущем.

8. По критерию масштабности объекта различают прогнозы: сублокальные, локальные, суперлокальные (субглобальные), глобальные.

Понятно, что для отдельной фирмы или объединения предприятий речь, как правило, может идти о первых трех видах, а для региона или страны (нескольких стран) более характерны три последних вида прогноза.

9. По масштабу прогнозирования выделяют:

– прогнозы макроэкономические (народнохозяйственные), межрегиональные и межотраслевые, прогнозы развития народнохозяйственных комплексов (топливно-энергетического, агропромышленного, инвестиционного, инфраструктурного, социального и др.);

– прогнозы отраслевые (промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта, образования, здравоохранения и других отраслей материального производства, непродуцированной сферы;

– прогнозы региональные – национально-государственных и административно-территориальных образований в составе Российской Федерации;

– прогнозы первичных звеньев народнохозяйственной системы (предприятий и организаций);

– прогнозы отдельных производств и продуктов.

Прогнозы, хотя и разрабатываются отдельно, тесно взаимосвязаны между собой.

На их основе составляется сводный макроэкономический прогноз (обобщающий прогноз социально-экономического развития страны), показатели которых характеризуют ожидаемое, вероятное состояние и тенденции изменения основных параметров экономики страны в прогнозируемом периоде.

### 3. Методы планирования и прогнозирования НТР.

Методы планирования и прогнозирования - совокупность приемов и способов, используемых для расчета плановых показателей и плана в целом при разработке и обоснование планов и прогнозов.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: балансовый метод; метод экономического анализа; нормативный метод; метод экономико-математического моделирования, в том числе сетевое планирование; метод технико-экономического обоснования; деловое планирование (бизнес-планирование), программно-целевой; метод экспертных оценок.

Балансовый метод представляет собой совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования ресурсов, которыми будет располагать предприятие, и потребностей в них в рамках планового периода.

Балансовый метод реализуется через составление системы балансов - натурально-вещественных, стоимостных и трудовых. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу (табл.5.1), в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой - их распределение.

Таблица 5.1

Форма баланса

Источники ресурсов	Распределение ресурсов
1. Остаток на начало периода 2. Внешнее поступление 3. Внутренняя экономия 4. Резервы	1. Текущее потребление 2. Реализация на сторону 3. Остаток на конец периода 4. Резервы
Итого	Итого
Баланс	Баланс

В основе таблицы лежит балансовое уравнение - сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода и остатка на конец периода. В то же время такое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью планирования. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности предприятия.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных поставщиков, в том числе и зарубежных, что позволяет контролировать их движение, а распределение осуществляется с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных планов, обязательств по экспорту, создать необходимые запасы, реализовать программы, связанные с развитием организации.

Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном хозяйстве путем его рационализации.

Невозможность по тем или иным причинам решить проблемы дефицита приводит к необходимости снижать потребление на основе его рационализации либо на основе механического сокращения, с соответствующим уменьшением конечных результатов по сравнению с предполагавшимся уровнем.

Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную проблему - расширять их потребление или избавляться от излишков.

Примером натурально-вещественных балансов составляемых при разработке планов являются балансы топлива, электроэнергии, оборудования, строительных материалов и т. д..

Наряду с натурально-вещественными балансами в планировании применяются и стоимостные балансы (бухгалтерский, денежных доходов и расходов организации, финансовый план).

Весьма разнообразными по содержанию могут быть и трудовые балансы. К ним относится, например, баланс рабочего времени, отражающий, с одной стороны, его ресурсы за период (обычно в нормо-часах), которыми располагает предприятие, а с другой - распределение этого времени по различным видам работ. Особенности использования балансов в современных условиях заключаются в том, что они направлены на гибкое сочетание балансового метода и метода моделирования экономических процессов, так как это в большей степени отвечает задачам индикативного планирования, опирающегося на кредитно-денежные, налоговые и другие экономические методы воздействия на экономику.

Метод экономического анализа заключается в применении сопоставлений затрат и результатов в сравниваемых периодах, выявлении степени и динамики влияния внешних и внутренних факторов на результаты производства, в разложении процессов на составные части и определении ведущих звеньев и на этой основе — «узких мест» и ключевых проблем развития и др. При реализации системного подхода экономический анализ преобразуется в комплексный метод анализа и синтеза проблем планирования.

Метод экономико-математического моделирования представляет собой совокупность экономико-математических и информационно-статистических приемов и методов, используемых в планировании: методы оптимального, линейного, динамического, нелинейного и стохастического программирования; математической статистики, модели сетевого планирования, оценки эффективности бизнес-планов и инвестиционных проектов и др.

Оптимальное программирование - это комплекс специальных методов, обеспечивающих в условиях множества возможных решений выбор такого, которое является наилучшим (оптимальным) по заданному критерию при определенных ограничительных условиях. В их числе - линейное, нелинейное, динамическое, стохастическое, выпуклое, квадратичное, параметрическое, блочное, целочисленное (дискретное) программирование и др.

Математико-статистические методы планирования позволяют проводить оптимизационные расчеты с помощью построения разных моделей.

Сущность сетевого планирования состоит в составлении информационно-динамической, логико-математической модели заданного объекта в виде сетевого графика, в котором отражаются взаимосвязь и длительность определенного комплекса работ.

Сетевые модели отличаются большим разнообразием. Классифицируются модели в зависимости от:

- 1) объема охватываемых работ (большие сети, средние и малые)
- 2) количества целей (одноцелевые и многоцелевые)
- 3) степени детализации (укрупненные и конкретизированные)
- 4) степени неопределенности их структуры (детерминированные, стохастические, смешанные)

5) иерархического уровня (первичные, частные, сводные)

Сетевое планирование позволяет наглядно представить взаимосвязи между отдельными элементами системы, определить те работы, которые лимитируют выполнение других работ и всего плана в целом. План в данном виде планирования отражается в виде сетевого графа, т.е. сетевой модели.

Метод технико-экономического обоснования применяется для разработки обоснований мероприятий, включаемых в планы, и показателей плана.

Деловое планирование (составление бизнес-плана) применяется как при открытии новых предприятий, так и при изменении предпринимательской стратегии уже существующих предприятий.

Применение программно-целевого метода вытекает из принципа «ведущего звена» в экономике. Сущность программно-целевого метода заключается в отборе основных целей социального, экономического, научно-технического развития, разработке взаимосвязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами и эффективном развитии общественного производства.

Основная идея и сущность методов экспертных оценок (метод интервью, аналитический метод, метод написания сценария, метод комиссии, мозговой атаки, метод «635») заключается в построении рациональной процедуры интуитивно-логического мышления человека в сочетании с количественными методами оценки и обработки полученных результатов. При этом обобщенное мнение экспертов, основанное на профессиональном, научном или практическом знании, принимается как решение проблемы.

Сущность нормативного метода заключается в технико-экономическом обосновании планов и прогнозов с помощью норм и нормативов.

Норма – показатель расхода ресурсов на единицу продукции или работы в принятых единицах измерения.

Норматив – относительный показатель, характеризующий степень использования ресурсов.

**Контрольные вопросы и задания:**

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Планирование научно-технического развития: цели и этапы.
2. Виды планирования и прогнозирования НТР.
3. Методы. Состав плана НТР.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственноэкономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

11. Механизм выбора материальных ресурсов, оборудования для осуществления процесса сервиса.
  12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.
  13. Результат и оценка эффективности НТР.
  14. Влияние НТР на общее развитие предприятия в сфере сервиса на транспорте.
  15. Методы определения потребности в технологических новациях и информационном обеспечении в сфере сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
  16. Методы осуществления поиска и внедрения технологических новаций и современных программных продуктов в сервисную деятельность организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
  17. Методы использования технологических новаций и современного программного обеспечения в сервисной деятельности в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
  18. Методы определения целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
  19. Основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) сферы сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
  20. Механизмы контроля деятельности предприятий (подразделений) сферы сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.
- 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 контроля деятельности предприятия с учетом видов планирования и прогнозирования на предприятиях сервиса на транспорте.

## **ТЕМА 22. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

- 1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).
- 2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).
- 3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).
- 4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).
- 5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).
- 6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).
- 7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

1. Резюме бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.
2. План маркетинга на предприятиях сервиса на транспорте.
3. Производственный план на предприятиях сервиса на транспорте

## **1. Резюме бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.**

Резюме бизнес-плана – документ, который включает в себя основные сведения о проекте. Эта часть бизнес-плана предназначена для быстрого ознакомления с главной бизнес-идеей, необходимыми вложениями и ресурсами, конкурентными преимуществами и путями реализации проекта. Резюме бизнес-плана отчасти выступает как презентация проекта.

Резюме готовится после того, как бизнес-план составлен, оно обобщает итоги планирования. Резюме должно включать основные положения, результаты и выводы бизнес-плана. Резюме может состоять из трех частей: 1) введение — описание цели плана и сути проекта; 2) основное содержание — характеристика основных особенностей и показателей проекта, позволяющих убедиться в возможности успеха; 3) заключение — обобщение результатов планирования.

Резюме должно быть кратким, не более 3—4 страниц, предпочтительнее — одна страница. Резюме — ключевая часть документа, оно должно быть составлено так, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана.

Раздел 2 «Обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана» является сводным и представляет собой основные идеи и содержание плана в миниатюре. Он создается и уточняется по мере проработки плана, а завершается лишь после составления бизнес-плана в целом.

В сводном разделе представлены: генеральная цель проекта (сделки); краткая характеристика предпринимательского продукта, конечного результата намечаемого плана и их отличительные особенности; пути и способы достижения поставленных целей, сроки осуществления проекта (сделки); затраты, связанные с его реализацией; ожидаемая эффективность и результативность; область использования результатов.

Показатели обобщенного резюме: общие сводные — объемы производства и реализации продукции и услуг, выручка, собственные и заемные средства, прибыль, рентабельность; специальные — качество реализуемых товаров и услуг, их отличительные свойства, приспособленность к особым вкусам и запросам потребителя, срок окупаемости вложений, низкая степень риска, гарантированность получения планируемого результата.

## **2. План маркетинга на предприятиях сервиса на транспорте.**

Маркетинговое планирование – процесс обдумывания изменений маркетинговых действий, активов и ресурсов, которые будут нужны в будущем для поддержки выручки компании и уровня прибыльности, с учетом прогноза изменений на рынке.

Маркетинговое планирование - это последовательность действий, ведущих к установлению маркетинговых целей и определение плана для их достижения. На материальном уровне это идентификация и описание вариантов маркетинговых целей, а также календарного планирования и определение стоимости конкретных действий, которые приведут к достижению заданных целей.

### **2. Задачи и виды маркетинговых планов.**

Задачи планирования в маркетинге:

- Определяет цели, основные принципы, критерии оценки самого процесса планирования
- Задаёт структуру, резервы планов, их взаимную связь
- Организация процесса

План маркетинга - это организационно-управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами, организацией.

На его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов деятельности фирмы. Маркетинговые планы нужны фирме для того, чтобы своевременно и в заданных пропорциях обновлять ассортимент товаров и услуг, балансировать ценовые изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность.

Планы маркетинга могут классифицироваться

#### **1. по длительности:**

- краткосрочные (обычно на один год);
- среднесрочные (от двух до пяти лет);
- долгосрочные (от пяти до десяти лет).

Кратко- и среднесрочные планы более детализированы и оперативны. Долгосрочные, как правило, ограничиваются прогнозированием внешней среды на этот период и определением потребностей организации.

#### **2. По масштабу и охвату:**

- отдельные планы на каждый продукт фирмы
- интегрированный план на всю продукцию
- общий хозяйственный план с разделом, посвященным маркетингу.

#### **3. По методам разработки.**

• Составленные на основе информации отделов продаж, управляющих по продуктам, отделов рекламы и других служб маркетинга. План в этом случае более реалистичен, так как основывается на

оперативной информации непосредственно тех структур, которые отвечают за их реализацию. Но при этом могут возникать трудности с координацией и сведением планов различных отделов в единый стратегический план.

• Составленные централизованно. Снижаются трудности по предыдущему пункту, но снижается вовлеченность подразделений в процесс планирования и мотивация ответственности за результат.

### 3. Этапы маркетингового планирования.

Чтобы упорядочить достаточно сложный процесс маркетингового планирования и обеспечить высокое качество итогового документа, мы разделили этот процесс на десять этапов, что, по нашему мнению, необходимо для четкой организации собственно разработки структурированного маркетингового плана. Слишком часто компании считают, что заниматься маркетингом довольно просто. Это ошибочное мнение сформировалось потому, что внимание уделяется всего лишь одному или двум компонентам маркетингового комплекса, а то, что маркетинг — это системный, всеобъемлющий, реализуемый поэтапно процесс, забывается. Ниже описаны десять выделенных нами этапов структурированного маркетингового планирования.

#### Первый этап. Бизнес-анализ

Для того чтобы создать полноценную базу маркетинговых данных, прежде всего, необходимо четко определить сферу деятельности вашей компании. После этого следует провести всесторонний анализ компании, товара, рыночной среды, имеющей отношение к целевому рынку, и конкурентной ситуации. Полученные при проведении бизнес-анализа количественные и качественные данные используются при составлении маркетингового плана и для обоснования стратегических маркетинговых решений, принятых в рамках плана.

#### Второй этап. Анализ угроз и возможностей

В разделе «Анализ угроз и возможностей» следует описать все проблемы и перспективы, которые были выявлены при анализе собранной маркетинговой информации. На этом этапе все данные, полученные в результате бизнес-анализа, группируются в соответствии со структурой маркетингового плана.

#### Третий этап. Определение целевых объемов продаж

Цели в области продаж определяются на основе прогнозируемого объема продажи товара или услуги. Правильный выбор целевых показателей очень важен, поскольку это первая задача, сформулированная в плане маркетинга, и она задает направление всему маркетинговому планированию. Все, что затем будет внесено в план, служит достижению целевых объемов продаж, начиная с выбора размера целевого рынка и формулировки маркетинговых целей и заканчивая определением бюджетов отдельной рекламной кампании и всего комплекса продвижения, наймом сотрудников отделов маркетинга и сбыта, определением количества и типа каналов распределения и, что особенно важно, определением количества товара, которое должно быть произведено и заказано.

#### Четвертый этап. Выбор целевых рынков и определение маркетинговых целей

Мы объединили в одном разделе решения о целевых рынках и маркетинговых целях, потому что они неразрывно связаны друг с другом.

Целевой рынок. После того, как вы определили целевые объемы продаж, следует выяснить, кому вы собираетесь продавать свой товар. Этот процесс называется выбором целевого рынка, т. е. групп людей с набором общих характеристик, чьи потребности вы хотите удовлетворить. Целевой маркетинг концентрирует маркетинговые усилия в направлении той части рынка, которая обладает сходными потребностями и покупательскими привычками.

Маркетинговые цели. Маркетинговые цели указывают на то, какую реакцию вы хотели бы получить от своих целевых рынков в ответ на запланированные действия. Они должны быть четко определены. Как правило, конечные цели, которые должны быть достигнуты, формулируются в каких-либо измеримых показателях. Показатели, определенные на этом этапе, должны быть согласованы с целевыми объемами продаж, которых необходимо достичь на выделенных целевых рынках.

#### Пятый этап. Определение стратегии

Определение стратегии компании предполагает выбор стратегии позиционирования, призванной создать определенный имидж компании или торговой марки, и маркетинговых стратегий, необходимых для достижения маркетинговых целей.

• Позиционирование товара. После выбора целевого рынка и определения маркетинговых целей следует заняться позиционированием товара на рынке. Под позиционированием мы понимаем создание желаемого восприятия вашего товара на целевом рынке в сравнении с конкурентными товарами. Стратегия позиционирования определяет общее направление разработки отдельных маркетинговых стратегий и задает четкие рамки для тактических инструментов маркетинга.

#### • Маркетинговые стратегии. Маркетинговая стратегия

— это детальный алгоритм достижения отдельной маркетинговой цели. В отличие от маркетинговых целей, которые конкретны, поддаются количественному выражению и измерению, маркетинговые стратегии имеют описательный характер. Они объясняют, что нужно сделать, чтобы достичь целевых показателей. В нашей методологии планирования выделено восемнадцать стратегических позиций, которые должны быть учтены в большинстве маркетинговых планов. Маркетинговые стратегии также определяют содержание и

особенности использования тактических инструментов маркетинга (этап 7) и их роль в реализации коммуникационных целей компании.

Шестой этап. Определение целей в области коммуникаций

На этом этапе определяется целевой уровень осведомленности целевого рынка, необходимый для обеспечения запланированного позиционирования товара и компании и выполнения поставленных маркетинговых задач, а также коммуникационные задачи, которые предстоит выполнить с помощью каждого тактического инструмента.

Седьмой этап. Тактические инструменты маркетинга

На этом этапе структурированного маркетингового планирования разрабатываются тактические планы. Тактические планы включают в себя маркетинговые мероприятия, реализация которых позволит выполнить маркетинговые задачи и реализовать маркетинговые стратегии и коммуникационные установки, представленные ранее. Каждый элемент комплекса маркетинга должен иметь свои собственные цели, стратегии и, по мере необходимости, особые требования к применению.

В процессе тактического планирования задействованы все элементы комплекса маркетинга.

- Товар. Товар — это материальный объект<sup>1</sup>, поставляемый на целевой рынок для конечного потребления, перепродажи или производственного потребления. В сфере услуг товаром считается какая-либо выгода или преимущество, получаемые в результате определенных действий.

- Название. Название товара, услуги или компании называется торговой маркой или брендом. Бренд — это некий символ или слово, которые в сознании потребителя ассоциируются с вашим товаром. Чтобы вызывать устойчивые ассоциации, торговая марка должна соответствовать выбранной стратегии позиционирования товара и отражать основную ценность товара.

- Упаковка. С точки зрения производителя, упаковка служит для хранения и защиты товара, а также помогает передать информацию о свойствах товара и его имидже. В представлении посредников и сервисных фирм упаковка — это внутренняя и внешняя оболочка, в которой находится и распределяется товар или услуга (магазины, офисы и т. д.) и которая помогает передать информацию об особенностях и имидже компании.

- Ценообразование. Цена отражает денежную стоимость товара. Денежная стоимость обычно определяется двумя обстоятельствами: сколько целевой рынок или покупатель готов заплатить за товар и сколько продавец или компания должен получить за товар, чтобы покрыть расходы и получить прибыль.

- Распределение. Мы определяем распределение как передачу товаров и услуг от производителя или продавца потребителю. Процесс распределения должен обеспечить доступность товара для целевого рынка.

Персональные продажи и обслуживание. Персональные продажи в понимании фирм, занимающихся розничной торговлей и обслуживанием, — это операции, предполагающие выполнение всех действий, необходимых для продажи товара покупателю и обслуживания клиентов в магазине, офисе или другом месте, например коммивояжерство, надомная торговля или продажи по телефону. Организация персональных продаж предполагает наем и управление торговым персоналом и запасами, подготовку товара к продаже, его презентацию, управление вспомогательными службами, послепродажное обслуживание клиентов.

Для фирм, производящих потребительские товары или товары производственного назначения, персональные продажи включают продажу товара производственным компаниям и передачу продукции оптовым и/или розничным посредникам (т. е. различным потребителям, присутствующим в канале сбыта, от производителя до конечного потребителя).

Стимулирование сбыта и акции. Мероприятия по стимулированию сбыта обеспечивают дополнительную мотивацию, подталкивающую целевой рынок к проявлению повышенного интереса к товару. Повышенный интерес приводит к краткосрочному увеличению продаж и появлению ассоциаций, связанных с продуктом (например, с использованием продукта или его ориентацией на некоторое событие). Как правило, стимулирование сбыта имеет краткосрочные цели. В рамках этой книги мы определяем стимулирование сбыта как краткосрочное активное предложение дополнительного побудительного мотива, который стимулирует увеличение покупательского спроса или формирование определенных ассоциаций, связанных с товаром. Это происходит вне зависимости от свойств товара и его преимуществ. Рекламное обращение. Вид коммуникации, который информирует и убеждает через платные средства массовой информации (СМИ) — телевидение, радио, журналы, газеты, наружная реклама, Интернет и прямые рассылки — называется рекламным обращением.

Восьмой этап. Бюджет, анализ окупаемости и календарный план работы

- Бюджет. Бюджет — это сумма денег, необходимая для выполнения плана.
- Анализ окупаемости. Изучение возможности получения прогнозируемой прибыли, превышающей затраты, при условии выполнения маркетингового плана и определенных маркетинговых программ, а также и предусмотренных ими мероприятий, называется анализом окупаемости.

- Календарный план работы. Календарный план работы — это расписание воплощения в жизнь тактических мероприятий маркетингового плана.

Девятый этап. Реализация маркетингового плана

Тактические действия, которые предстоит предпринимать в реальных рыночных условиях, разрабатываются уже после того, как маркетинговый план готов. Речь идет о том, где должно происходить получение вашего товара, обслуживание, складирование готовой продукции и применение инструментов комплекса маркетинга, таких как сезонные распродажи, стимулирование сбыта, реклама, мерчендайзинг и связи с общественностью. На этапе реализации маркетингового плана всегда нужно стремиться придерживаться передовых методов взаимодействия с рыночной средой. Все, что вы уже успели сделать, теперь пройдет жесткую проверку на применимость в рыночных условиях. Будет ли целевой рынок покупать ваш товар?

Десятый этап. Оценка эффективности

Процедура, которая помогает определить уровень успешности всего маркетингового плана и его отдельных элементов, является частью процесса оценки. Мы также включили в этот раздел такие компоненты, как исследование и тестирование. Исследование включено потому, что оно является средством для проведения оценки, а тестирование было включено в этот раздел, потому что оно приносит определенный опыт. Например, вы можете оценить эффективность одного элемента плана, такого как реклама, или плана в целом на тестовом рынке с ограниченным объемом, прежде чем приступить к выполнению плана в полном объеме.

### **3. Производственный план на предприятиях сервиса на транспорте**

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. Она обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте. Этот раздел плана тесно связан с планом по труду и заработной плате, планом по издержкам производства, прибыли и рентабельности, финансовым планом.

Разработать производственную программу — это значит составить план производственной деятельности предприятия, всех его производственных подразделений, установить для каждого из них конкретные задания по показателям ПП и срокам их выполнения, обосновать выполнение ПП ресурсами с учетом возможности их пополнения.

Производственная программа состоит из двух разделов — план производства продукции в натуральном (условно натуральном) выражении; план производства в стоимостном выражении.

План производства продукции в натуральном выражении содержит показатели выпуска продукции определенной номенклатуры, ассортимента и качества изделий в физических единицах. Для измерения объемов производства в натуральном выражении используются такие показатели, как штуки, тонны, квадратные, погонные и кубические метры. На отдельных предприятиях применяются двойные измерители. Например, производство тканей может планироваться в погонных и квадратных метрах; бумаги — в тоннах и квадратных метрах; труб — в тоннах и погонных метрах. Применение двойных измерителей позволяет в плане более полно охарактеризовать физический объем производства и потребительские свойства продукции.

План производства продукции в стоимостном выражении содержит следующие показатели: реализованная продукция (валовой доход); товарная продукция; валовая продукция.

Основным стоимостным показателем этого раздела плана является реализованная продукция. Реализованной считается продукция, оплаченная покупателем или сбытовой организацией. Ее объем исчисляется как стоимость предназначенных к поставке по плану и подлежащих оплате заказчиком готовых изделий и полуфабрикатов собственного производства, запасных частей всех видов и назначений, товаров народного потребления, выполняемых работ и оказываемых услуг, реализуемых в соответствии с хозяйственными договорами с потребителями продукции или через собственную сбытовую сеть.

Товарная продукция включает стоимость: запланированных к выпуску готовых изделий (принятых отделом технического контроля, укомплектованных и сданных на склад готовой продукции предприятия); полуфабрикатов, комплектующих деталей и сборочных единиц, предназначенных для реализации на сторону по кооперированным поставкам; капитального ремонта, выполненного собственными силами, а также изделий и запасных частей, изготовленных для капитального ремонта, капитального строительства и собственных непромышленных хозяйств предприятия; инструментов и приспособлений для собственного производства.

Валовая продукция включает стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, в том числе незавершенное производство. Изменение остатков незавершенного производства в составе валовой продукции планируется при значительном увеличении объема производства в планируемом периоде по сравнению с отчетным, снятии с производства отдельных видов продукции, создании задела при переходе на выпуск новых изделий со значительной длительностью производственного цикла.

Чистая продукция характеризует вновь созданную на предприятии стоимость. В неё не входят издержки предприятия на приобретение сырья, материалов, топлива, энергии и т.п., а также амортизационные отчисления, включаемые в себестоимость продукции. В состав чистой продукции включаются расходы на оплату труда с начислениями на заработную плату и прибыль предприятия.

Производственная программа предприятия формируется таким образом,



Рисунок 8 — Схема планирования производственной программы

чтобы обеспечить выполнение плана продаж в конкретном периоде с учётом имеющихся производственных возможностей. При расчёте планов производства структурных подразделений (цехов, корпусов, производств, участков, поточных линий) помимо объёмов товарной продукции, необходимой для обеспечения плана продаж, учитывается также необходимость изменения межцеховых и внутрицеховых заделов незавершенной производственным процессом продукции.

Важнейшим этапом обоснования производственной программы является расчет производственной мощности предприятия. На основе расчётов производственной мощности выявляются внутрипроизводственные резервы роста производства, устанавливаются объёмы выпуска продукции и определяется потребность в увеличении производственных мощностей за счёт технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих и строительства новых мощностей.

Под производственной мощностью предприятия понимается максимально-возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренном планом продаж, при полном использовании производственного оборудования и площадей, с учётом прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

При планировании производственная программа, как и мощность предприятия, выражаются в одних и тех же натуральных (условно-натуральных) стоимостных единицах. Планирование производственной мощности основано на учёте факторов, от которых зависит её величина. При расчёте мощности принимаются во внимание следующие факторы: структура и величина основных производственных фондов; качественный состав оборудования, уровень физического и морального износа; передовые технические нормы производительности оборудования, использования площадей, трудоёмкости изделий, выход продукции из сырья; прогрессивность применяемых технологических процессов; степень специализации; режим работы предприятия; уровень организации производства и труда; фонд времени работы оборудования; качество сырья и ритмичность поставок.

Производственная мощность — величина не постоянная. Выбытие мощности происходит по следующим причинам: износ и выбытие оборудования; увеличение трудоёмкости изготовления изделий; изменение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции; уменьшение фонда времени работы; окончание срока лизинга оборудования. Планирование производственной мощности заключается в выполнении комплекса плановых расчетов, позволяющих определить: входную мощность; выходную мощность; показатели степени использования мощности.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, поточных линий, станков (агрегатов) с учётом мер по ликвидации узких мест и возможной кооперации производства.

В расчёт производственной мощности включается всё наличное оборудование, в том числе и бездействующее в связи с неисправностями, ремонтом, модернизацией. Учитывается оборудование, находящееся в монтаже и на складах, предназначенное к вводу в эксплуатацию в планируемом периоде. При расчёте мощности не рассматривается оборудование вспомогательных и обслуживающих цехов.

Расчёт производственной мощности предприятия должен проводиться в следующей последовательности: агрегаты и группы технологического оборудования — производственные участки — цеха (корпуса, производства) — предприятие в целом.

Для расчёта производственной мощности применяются два метода — по производительности оборудования; по трудоёмкости изготовления продукции. В непрерывных производствах мощность агрегатов, участков и цехов рассчитывается, как правило, по производительности оборудования, а в дискретных производствах — по трудоёмкости изготовления продукции.

Прирост производственных мощностей определяется на основе проведенных мероприятий в отчётном году и намечаемых в плановом периоде по агрегатам, участкам и цехам, по которым определяется производственная мощность предприятия.

С целью более полной увязки проекта производственной программы и производственной мощности предприятия разрабатывается баланс производственных мощностей. На конец планируемого года он рассчитывается по видам продукции путем суммирования мощности на начало года и её прироста за вычетом выбытия.

После всестороннего анализа проект производственной программы утверждается и доводится до структурных подразделений предприятия. Структурные подразделения на основе производственной программы предприятия разрабатывают планы производства цехов, корпусов, участков и других подразделений, после чего оценивают свою готовность к выполнению производственной программы. С этой целью по каждому рабочему месту проводится расчёт загрузки оборудования.

Предметом планирования выполнения производственной программы являются метод изготовления и тип производства. Основная задача данного этапа состоит в том, чтобы задания производственной программы предприятия довести до всех структурных подразделений (корпусов, цехов, участков, рабочих мест) и организовать их выполнение. Эта задача решается средствами оперативно-календарного планирования. Распределение годовых заданий по кварталам (месяцам) необходимо осуществлять с учётом следующих факторов:

К системам оперативно-календарного планирования относятся: позаказная; машинокомплектная; комплектно-узловая; поддетальная.

Основу позаказной системы планирования составляет цикловой сквозной график, в котором указывается очерёдность работ над изделием, сроки их выполнения и исполнители. Применяется данная система в единичном производстве для разовых и редко повторяющихся заказов.

Машинокомплектная система основана на том, что задания цехам выдаются в виде перечня номеров изделий с указанием времени их комплектования деталями и сборочными единицами данного цеха. Система применяется в партионном производстве.

Комплектно-узловая система применяется в условиях единичного производства и длительных циклов сборки изделий. Объектом планирования может быть либо технологический узел, либо узловой комплект.

К данной системе тесно примыкает комплектно-групповая система, в которой объектом планирования является групповой комплект, в который объединяются детали, подаваемые на сборку к конкретному моменту времени.

При поддетальной системе объектом планирования является каждое рабочее место, каждая деталь, сборочная единица. Данная система наиболее эффективна в условиях массового и крупносерийного производства. Разновидностью поддетальной системы планирования является система планирования по заделам. В этом случае планируется норма задела. Имеются и другие разновидности поддетальной системы планирования. Поддетальные планы производства, доводимые до цехов, участков и рабочих мест, служат связующим звеном между оперативно-календарным и технико-экономическим планированием и являются основой для текущей подготовки производства и расчётов потребности в материальных и трудовых ресурсах.

После расчёта цеховых планов производства выявляется, какую загрузку оборудования обеспечивает производственная программа. При расчёте загрузки оборудования определяется степень соответствия производственной программы каждого рабочего места его производственной мощности. Поэтому расчёт загрузки оборудования производится по каждому агрегату, станку. Он позволяет выявить «узкие места», а также незагруженное оборудование. На основе расчётов загрузки оборудования планируются мероприятия по «расшивке узких мест» и дозагрузке незагруженного оборудования.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Резюме бизнес-плана на предприятиях сервиса на транспорте.
2. План маркетинга на предприятиях сервиса на транспорте, как часть бизнес-плана, предваряющий финансовый план.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственноэкономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям. 13. Методы определения причин возникновения претензий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

13. Производственный план на предприятиях сервиса на транспорте.

14. Организационный план на предприятиях сервиса на транспорте.

15. Финансовый план на предприятиях сервиса на транспорте.

16. Оценка и страхование риска на предприятиях сервиса на транспорте.

17. Методы поиска, критического анализа и синтеза информации в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

18. Механизм системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

19. Алгоритм применения системного подхода для решения поставленных задач в сфере организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

20. Методы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в процессе разработки бизнес-плана, организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы.

21. Механизм управления своим временем, формирование траектории саморазвития в процессе разработки бизнес-плана, организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы.

22. Механизм реализации траектории саморазвития на основе принципов самообразования в процессе разработки бизнес-плана, организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте, обеспечения инфраструктурной поддержки и экономической безопасности в целях сервисного обслуживания предприятий транспортной сферы.

23. Методы определения потребности в технологических новациях и информационном обеспечении в сфере сервиса в процессе организации и планирования деятельности предприятия сервиса на транспорте.

*Типовые задания для круглого стола*

*Темы основных сообщений* (выступлений с презентацией до 15 минут):

1. План маркетинга на предприятиях сервиса на транспорте.
2. Производственный план на предприятиях сервиса на транспорте..

*Участие в дискуссии, краткие выступления:*

1. Организационный план на предприятиях сервиса на транспорте.
2. Финансовый план на предприятиях сервиса на транспорте.

*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 соблюдения положения нормативно - правовых актов, регулирующих охрану труда и технику безопасности с учетом плана маркетинга на предприятиях сервиса на транспорте.

## **ТЕМА 23. ОСНОВЫ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ**

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

### **Лекция 1 (2 часа)**

#### **Вопросы лекции:**

1. **Основы бюджетного планирования на предприятиях сферы сервиса на транспорте.**
2. **Методы планирования бюджета.**
3. **Субъекты бюджетного планирования на предприятиях сферы сервиса на транспорте.**

#### **1. Основы бюджетного планирования на предприятиях сферы сервиса на транспорте.**

Бюджетная политика представляет собой совокупность действий и мероприятий, проводимых органами власти, по использованию финансовых отношений для выполнения ими своих функций и управлению бюджетной системой.

Бюджетная политика предполагает определение целей и задач в области финансов, разработку механизма мобилизации денежных средств в бюджет, выбор направлений использования бюджетных средств, управление финансами и бюджетной системой, организацию с помощью финансово-бюджетных инструментов регулирования экономических и социальных процессов.

В условиях реформирования экономики и сфер общественной жизни бюджетная политика должна обеспечивать:

- законодательное разграничение бюджетных полномочий между федеральными органами власти, органами власти субъектов РФ и органами власти местного самоуправления в вопросах всего цикла бюджетного процесса;

- реализацию прав самостоятельно принимать каждым органом власти на соответствующем уровне решения о направлениях и объемах использования бюджетных средств;

- бездефицитность бюджетов любого уровня бюджетной системы за счет изменения налоговой системы, регулирования поступлений доходов в бюджеты от налоговых и неналоговых источников доходов;

- сбалансированность бюджетов всех уровней бюджетной системы путем согласования между звеньями бюджетной системы принципов, методов, показателей и нормативов перераспределения бюджетных средств;

- контроль за целевым, экономичным и эффективным использованием бюджетных средств на социально-экономическое развитие на любом уровне бюджетной системы.

Бюджетное послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ о бюджетной политике является неотъемлемым элементом процедуры подготовки федерального бюджета. Бюджетное послание задает стратегические и краткосрочные ориентиры бюджетной политики, согласованные с общими целями и задачами экономической политики государства, которые являются определяющими в среднесрочном бюджетном планировании и при составлении проекта федерального бюджета.

Основные задачи бюджетной политики:

1. Интеграция бюджетного планирования в процесс формирования и реализации долгосрочной политики развития.

2. Закрепление правил использования нефтегазовых доходов и ограничения на размер дефицита фед. бюджета.

3. Снижение страховых взносов во внебюджетные фонды.

4. Модернизация налоговой системы.

5. Рационализация сети гос. учреждений

6. Изменение системы гос. закупок.

7. Введение «электронного бюджета» и др.

Бюджетное планирование на государственном уровне базируется на существующей в РФ методике и многолетнем опыте сбора и распределения финансовых средств в целях выполнения своих функций перед обществом. Весь цикл управления процессами формирования, распределения, перераспределения и потребления бюджетных ресурсов осуществляется посредством бюджетного планирования, объектом которого являются фонды денежных средств.

Бюджетное планирование на федеральном уровне и уровнях территориальных образований обеспечивается системой финансовых планов, которые увязываются с материальными и трудовыми балансами в стоимостном выражении. Исходя из бюджета (федерального, территориального), каждый финансовый план решает задачи организации и управления бюджетными средствами в конкретном звене управления. В систему бюджетно-финансовых планов входят перспективные и сводные финансовые балансы, составляемые на государственном и территориальных уровнях управления с учетом их возможностей по формированию бюджетов и их исполнению.

Целями такого планирования на всех уровнях власти являются:

- обеспечение координации социального и экономического развития государства и его территорий на основе бюджетной политики;

- прогнозирование объектов финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения планируемых мероприятий;

- прогнозирование финансовых последствий проведения реформ и выполнения программ;

- определение возможностей по реализации различных мер в области финансово-бюджетной системы.

Сводный финансовый баланс представляет собой баланс финансовых ресурсов, создаваемых и используемых в государстве или на определенной территории. Такой баланс охватывает средства всех бюджетов, внебюджетных фондов и предприятий, расположенных на соответствующих территориях. Составление сводного финансового баланса является подготовительным этапом разработки бюджета, финансового плана.

Сводный финансовый баланс позволяет увязать материальные и финансовые пропорции в народном хозяйстве; скоординировать показатели всех звеньев, показателей финансово-кредитной системы; обеспечить проверку сбалансированности прогнозов социально-экономического развития государства; определить источники финансирования мероприятий, намеченных этим прогнозом; выявить резервы дополнительных финансовых ресурсов; произвести прогнозные финансовые расчеты и в конце разработать направления финансовой политики.

В отличие от сводного финансового планирования, осуществляемого, как правило, на более длительный период, бюджетное прогнозирование рассчитано на бюджетный период. Бюджетное прогнозирование проводится на основе прогнозных расчетов основных бюджетных показателей.

Под прогнозом бюджета понимается комплекс вероятностных оценок возможных направлений формирования доходной и расходной частей бюджета.

Бюджетное прогнозирование базируется на выбранных показателях, к которым можно отнести:

- прогнозируемый общий объем доходов бюджета по всем источникам доходов;
- прогнозируемый общий объем расходов по всем разделам, подразделам, группам, статьям бюджетной классификации;
- общий объем капитальных и текущих расходов бюджета;
- объем финансовой помощи бюджетам других уровней бюджетной системы, предоставляемых в форме дотаций, субвенций, субсидий;
- иные показатели, установленные законодательными актами, например верхний предел государственного внешнего долга, предел заимствований и т. д.

## **2. Методы планирования бюджета.**

Можно выделить такие основные методы бюджетного планирования, как:

- экономический анализ
- индексный метод
- нормативный метод
- балансовый метод
- программно-целевой метод бюджетного планирования
- разработка бюджета, ориентированного на дальнейшие результаты и др

Планирование может осуществляться при помощи шести базовых методов:

- Нормативный;
- Расчетно-аналитический;
- Индексный;
- Балансовый;
- Программно-целевой метод бюджетного планирования;
- Планирование и моделирование;
- Бюджетирование с ориентацией на дальнейшие результаты.

**Нормативный способ**

В России чаще всего применяется нормативный способ планирования бюджета, так как он базируется на множестве нормативов и норм, используемых в целях регулирования экономических аспектов деятельности организации.

Содержание метода отражено в его названии – использование различных норм и нормативов при формировании бюджета (расход сырья, оплата труда, налоговые вычеты, капиталовложения в ремонт и модернизацию производственных цепочек).

Инструментарий подсистемы 1С «Бюджетирование и планирование» обширен и для небольшой фирмы может оказаться избыточным. Как правило, стандартные требования полноценно покрываются даже ограниченным функционалом (планирование продаж, план-фактный анализ).

**Расчетно-аналитический способ**

Здесь главной задачей уже становится получение точных исходных данных по нормам и нормативам, на основе которых будут рассчитываться плановые показатели. Высокие требования к точности данных позволяет удовлетворить расчетно-аналитический способ.

В качестве источников данных планирования в этом случае выступает актуальная техническая документация.

**Индексный способ**

Кроме того, популярностью в РФ пользуется так называемый индексный способ планирования. В его основе лежит получение индексов на базе анализа множества факторов (инфляция, реальные доходы на душу населения, зарплаты и т.д.) и их последующее применение при отслеживании и расчете тех индексов, которые расходятся с изначально рассчитанными.

Решения 1С располагают элементами этой методики. Например, возможностью составлять прогнозы динамики фактических показателей, руководствуясь данными прошлых периодов.

**Балансовый метод**

Следующий метод – балансовый, под ним подразумевается расчет расхода и поступления средств бюджета в выбранные периоды на всех этапах и уровнях. Другими словами, это имеющий конкретную структуру способ расчета потребностей в производимой продукции, финансах, материальных ресурсах, которые необходимы для выпуска данного вида продукции.

Ключевым фактором является материальный баланс, посредством которого предприятие сможет не только обеспечивать корреляцию спроса с предложением, но и осуществлять планирование производства, используя функционал подсистемы «Бюджетирование и планирование» программ семейства 1С.

**Программно-целевой метод**

На фоне ставших уже традиционными способов пока особняком стоит программно-целевой способ планирования, имеющий тесную взаимосвязь с нормативным и балансовым.

Приоритетная сфера применения – государственные программы, поскольку он позволяет осуществлять комплексное и приоритетное планирование, давая возможность строить и детализировать программы, исходя из доступных средств, сырья, времени сроков исполнения и исполнителей.

Подобные программы нередко выглядят как систематизированный набор рекомендаций. Но имеющие наибольшую важность - это, прежде всего, программы научно-технического развития, - передаются в исполнение, финансирование которого осуществляется по государственной экономической программе планирования.

Модель, построенная с применением этого метода, имеет в своей основе учет разных факторов, под влиянием которых происходят социально-экономические процессы. В случае некорректности разработанной модели остается возможность внести своевременные коррективы и устранить допущенные ошибки.

**Метод моделирования**

Метод моделирования, как следует из названия, закладывает в свою модель различные условия развития социально-экономических процессов. Если сформированная модель прогнозирования ошибочна, данный способ позволяет своевременно и оперативно исправить допущенные отклонения.

**Способ составления и планирования бюджета, ориентированного на дальнейший результат**

Последний метод бюджетирования, который рассматривается в данной статье – ориентированный на дальнейший результат, или системный. Другими словами, метод представляет собой цельную и стройную систему, которая позволяет создавать бюджет, отражая взаимосвязи между плановыми и фактическими/вероятными результатами.

Главной целью является комплексное отслеживание корреляции между затратами (ресурсы, сырье) и итоговым непосредственным результатом, проведение оценки эффективности как с точки зрения использования финансовых ресурсов, так и социальной деятельности, финансируемой из общего бюджета.

### **3. Субъекты бюджетного планирования на предприятиях сферы сервиса на транспорте.**

Субъект бюджетного планирования – орган государственной власти, за которым закреплены полномочия по бюджетному планированию, внесению соответствующих предложений по формированию бюджета.

Программа – утвержденный (планируемый к утверждению) субъектом бюджетного планирования либо выделяемый им в аналитических целях комплекс мероприятий, направленных на решение конкретной задачи.

Субъекты бюджетного планирования — это органы исполнительной, законодательной и судебной власти, осуществляющие составление, рассмотрение, исполнение и контроль бюджетов всех уровней Б С РФ. СБП персонифицированы и определены в нормативно-законодательных актах Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований. Их деятельность в рамках БОР осуществляется по схеме, описанной ниже.

Основная задача СБП — создание действенной системы количественных (измеримых) показателей деятельности, которые обеспечат возможность оценки эффективности бюджетных расходов, характерных для всех элементов схемы деятельности СПб.

При проведении оценки эффективности бюджетных расходов результаты функционирования СБП делятся на прямые (непосредственные) и конечные. Под прямым результатом в этом случае понимается объем предоставляемых государством товаров и услуг. К примеру, показателями непосредственных результатов являются такие, как количество учеников, которым предоставлены образовательные услуги по заданной программе, количество пролеченных в соответствии с установленными стандартами пациентов и т.п. Показатели же конечных результатов отражают достижение социальных целей в виде определенного уровня удовлетворения общественных потребностей (например, повышение качества образования, снижение смертности от отдельных заболеваний, снижение уровня преступности, повышение безопасности дорожного движения и т.п.). Приведем примеры показателей непосредственных и конечных результатов.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Основы бюджетного планирования на предприятиях сферы сервиса на транспорте.
2. Методы планирования бюджета.
3. Субъекты бюджетного планирования на предприятиях сферы сервиса на транспорте.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственноэкономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственнохозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм проведения переговоров с клиентами по претензионным случаям.

13. Методы определения причин возникновения претензий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

14. Методы разработки и использования типовых технологических процессов.

15. Методы формирования и внедрения корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания потребителей на транспорте.

16. Методы взаимодействия с клиентами по организации процесса обслуживания потребителей в сфере гостеприимства в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

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

19. Механизм организации их выполнения в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

20. Методы разработки комплекса мероприятий по организации, планированию и мониторингу деятельности сервисной компании в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

21. Взаимосвязанность процесса бюджетного планирования на предприятиях сферы сервиса на транспорте.

22. Проблемы на предприятиях сферы сервиса на транспорте.

*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 проведения маркетингового анализа потребности в сервисных услугах с учетом методов планирования бюджета на предприятиях сервиса на транспорте.

## ТЕМА 24. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗОПАСНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА В ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЕ

*Учебно-методическое и информационное обеспечение темы:*

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг. Теория и практика** : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

### Лекция 1 (2 часа)

#### Вопросы лекции:

1. Понятие безопасности в сервисных организациях в сфере транспорта.
2. Основные угрозы и риски на предприятиях сервиса в сфере транспорта.
3. Виды безопасности на предприятиях сервиса в сфере транспорта.

#### 1. Понятие безопасности в сервисных организациях в сфере транспорта.

Безопасность - состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз.

Жизненно важные интересы - совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства.

Безопасность — это состояние и тенденции развития защищенности жизненно важных интересов общества, государства и человеческой личности, а также всех их структур от внутренних и внешних угроз.

Безопасность является результатом социальной деятельности по обеспечению безопасности общества, государства, личности, которая зарождается как социальный феномен в процессе разрешения противоречий между опасностью и потребностью социума в устранении последствий опасности. Опасность как таковая выступает объектом деятельности по обеспечению безопасности.

Безопасность и ее обеспечение состоит из трех взаимосвязанных и взаимообусловленных горизонтальных уровней: обеспечение безопасности личности; обеспечение безопасности общества; обеспечение безопасности государства.

Различают два типа безопасности:

а) гипотетическое отсутствие опасности, возможности катаклизмов для человека, общества, государства;

б) реальная защищенность от опасностей.

Система безопасности включает в себя следующие виды:

- геополитическую;
- социальную;
- экономическую;
- информационную;
- экологическую;
- технологическую и техногенную.

Геополитические факторы безопасности включают в себя следующие основные условия:

- географические;
- экономические;
- политические;
- конфессиональные.

Названные условия отражаются в государственных интересах и в системе кредо государства на обеспечение безопасности.

Выделяют следующие наиболее типичные черты геополитической безопасности.

В политической области:

· мировая система социализма и Варшавский договор распались; завершилось противостояние двух мировых общественно-политических систем;

· происходит перестройка системы международных отношений: перераспределение сфер политического влияния, передел зон национально-государственных интересов между США, Западной Европой и Японией;

· произошел развал СССР, образовались независимые новые государства;

· Россия как правопреемница СССР взяла на себя обязательства (значительную часть) за поддержание мира и стабильности в Европе и Азии:

- совершена ликвидация двоецентризма в глобальном масштабе, что инициировало нарастание национального и религиозного экстремизма на региональном и локальном уровне;

- осложняются отношения в некоторых странах СНГ.

В экономической области:

· завершилось разрушение международной экономической системы хозяйствования;

· перевод экономики России на рыночные отношения привел к глубокому экономическому кризису, обнищанию большинства народа;

· слом плановой системы хозяйства вызвал поляризацию гражданского общества. Первоначальное накопление капитала привело к образованию небольшого слоя собственников, сколотивших свое состояние на ограблении трудового народа, разворовывании общенародного достояния, государственной собственности;

· Россия все больше превращается в сырьевой придаток развитых стран Запада и Востока;

· нарастает криминализация экономики и общества.

В военной области:

· резко снизился оборонный потенциал России, что ухудшило геостратегическую обстановку для нашей страны;

· весьма сложное геостратегическое положение России возникло на западе и юге страны;

· неравноправные договоры, заключенные в последние годы, нарушили ранее сложившийся паритет с США, НАТО в области стратегических и обычных вооружений.

Социальная безопасность — это устойчивое функционирование социальных институтов, которые создают предпосылки для стабильного развития общества.

Социальная безопасность отнюдь не означает защиту существующих в настоящее время социальных институтов. Напротив, многие межнациональные и групповые конфликты объясняются существованием устаревших границ, форм общественных отношений, идеологическими штампами и психологическими стереотипами.

Внутриполитическая ситуация характеризуется уровнем социальной напряженности как в отдельных регионах, так и в России в целом. Социальная напряженность — важнейший показатель социального конфликта, кризиса.

Неблагоприятным фактором, вызывающим возможность социальных конфликтов, является человеческий фактор, понимаемый в данном случае как количество и качество населения. В целях недопущения дальнейшего ухудшения здоровья населения России следует разработать и осуществить государственную политику, нацеленную на восстановление человеческого потенциала. В качестве основных направлений этого процесса можно выделить:

· достаточно высокие темпы экономического роста;

· обеспечение нормальных межнациональных отношений;

· элиминацию идеологической напряженности;

· устранение социально-психологической напряженности между общественными группами;

· снятие напряженности между народом и властью.

Экономическая безопасность — это такое состояние экономики, при котором обеспечивается ее устойчивый рост, оптимальное удовлетворение общественных потребностей, высокое качество управления, защита экономических интересов на национальном и международном уровнях.

Экономическая безопасность представляет собой важнейший элемент национальной безопасности, ее материальную базу.

Считается, что экономическая безопасность является синтетической категорией политической экономии и политологии, тесно связанной с категориями экономической зависимости и независимости,

стабильности и уязвимости, экономического суверенитета и экономического давления, шантажа, принуждения и агрессии.

В экономической литературе экономическая безопасность характеризуется в качестве зависимой от оптимального соотношения общества, государства и экономики.

Информационная безопасность — это защищенность информационных систем и информационных ресурсов от внешних и внутренних угроз, затрудняющих процесс эффективного использования информации гражданами, государством и обществом.

Экологическая безопасность — совокупность мер, нацеленных на защиту личности, общества и государства от возможных либо реальных угроз, которые являются результатом антропогенного влияния на окружающую среду, а также от стихийных бедствий и катастроф.

Угрозу экологической безопасности могут создавать физические и юридические лица нашей страны и других государств.

## **2. Основные угрозы и риски на предприятиях сервиса в сфере транспорта.**

Управление рисками или риск-менеджмент — деятельность руководителей фирмы, которая направлена на экономически эффективную защиту компании от нежелательных обстоятельств, наносящих материальный ущерб.

Риск-менеджмент состоит из двух подсистем:

объект управления — рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами;

субъект управления — группа руководителей, которая посредством различных вариантов своего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Среди основных принципов управления риском можно выделить следующие:

нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;

необходимо думать о последствиях риска. Предприниматель, зная максимально возможную величину убытка, должен определить, какова вероятность риска. На основе этой информации необходимо принять решение о собственной ответственности за риск, передаче риска на ответственность другому лицу или об отказе от риска;

нельзя рисковать многим ради малого.

Приемы управления риском

Избежание риска — отказ от реализации мероприятия, связанного с риском. Вместе с тем, избежание риска означает для предпринимателя и отказ от прибыли.

Снижение степени риска предполагает сокращение вероятности и объема потерь (например, передача ответственности за риск третьему лицу — страховой компании).

Принятие риска означает оставление всего или части риска за предпринимателем. В этом случае принимается решение о покрытии возможных потерь собственными средствами.

Этапы процесса управления риском можно разделить на две группы:

Анализ риска включает сбор и обработку данных по аспектам риска, качественный и количественный анализ риска.

Методы по устранению и минимизации риска. Широко используются следующие методы: страхование, резервирование средств, диверсификация.

Страхование — это соглашение, по которому страховщик (страховая компания) за определенное вознаграждение принимает на себя обязательство возместить страхователю убытки, произошедшие вследствие предусмотренных в страховом договоре опасностей (страховой случай).

Страхование рисков туристских фирм включает финансовые риски (коммерческие, банкротство фирмы, изменение таможенного законодательства, валютного регулирования, паспортного контроля и т.д., возникновение обстоятельств форс-мажорного характера, политические риски и др.); ответственность по рискам туристов, их родственников, третьих лиц.

Резервирование средств состоит в том, что предприниматель создает обособленные фонды возмещения убытков за счет собственных оборотных средств. По сути, резервирование средств представляет собой самострахование.

Диверсификация — процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Туристские компании страхуют риски, расширяя географию своего представительства, а также спектр предлагаемых услуг. Они выходят на внешние рынки стран, лидирующих по отправке или приему международных туристских потоков, открывают в них свои филиалы, создают транснациональные цепи. Для большей устойчивости они проникают в смежные сектора туризма.

Таким образом, в основе риск-менеджмента лежат целенаправленный риск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном соотношении прибыли и риска.

## **3. Виды безопасности на предприятиях сервиса в сфере транспорта.**

Специалисты, занимающиеся обеспечением безопасности гостиничных и санаторно-курортных комплексов, разработали классификацию потенциальных угроз и видов проявления этих угроз.

К внутренним угрозам они отнесли потенциальные угрозы, которые могут исходить от наемного персонала, гостей.

Потенциальные угрозы, исходящие от конкурентов, криминала, природной и техногенной среды, образуют внешние угрозы.

Проявление угроз может выразиться в виде:

чрезвычайной ситуации (пожара, разрушения, затопления, аварии и т. п.);

умышленного нанесения физического ущерба гостям и персоналу;

хищения или порчи мелкого гостиничного имущества или имущества гостей;

повреждения и угона автотранспорта;

умышленного повреждения объектов гостиничного хозяйства;

финансовых злоупотреблений и мошенничества;

утраты или кражи информации;

ухудшения эффективности функционирования хозяйства.

Самой опасной угрозой безопасности предприятия является чрезвычайная ситуация, способная привести к большому материальному ущербу, вызвать угрозу для жизни и здоровья людей. Чрезвычайная ситуация может быть вызвана как природными или техническими причинами, так и несанкционированными действиями преступных элементов или неумышленными халатными действиями персонала.

Стратегия и тактика обеспечения безопасности, большой набор защитных средств определяют необходимость конкретизации объектов защиты.

В целом, система обеспечения безопасности создается путем применения организационных, административных и технических методов защиты.

К организационным методам защиты относится организация соответствующих служб, разработка документов и инструкций, регламентирующих действия персонала и проживающих при возникновении внештатных ситуаций. Важное значение имеет организация взаимодействий со специальными службами города.

Административные методы включают строгий контроль за соблюдением правил проживания и своевременное проведение инструктажей с персоналом по охране труда и пожарной безопасности.

Технические методы подразумевают правильный выбор наиболее эффективных технических средств защиты и поддержание их в работоспособном состоянии.

Порядок взаимодействия со специальными службами строго регламентируется путем заключения договоров (соглашений). К службам жизнеобеспечения на случай возникновения ЧС относятся скорая медицинская помощь, городское газовое хозяйство, Госпожнадзор, Госэнергонадзор, вневедомственная охрана УВД.

Руководители современных крупных гостиничных комплексов ответственность за координацию всех действий по обеспечению безопасности возлагают на менеджеров по безопасности (МПБ)), являющихся специалистами широкого профиля.

МПБ в крупной компании – это, как правило, доверенное лицо руководителя, его помощник, отслеживающий ситуацию в подразделениях всей структуры и обеспечивающий должный уровень безопасности компании. МПБ контролирует деятельность персонала, а в случае развития кризисной ситуации возглавляет кризисный центр и координирует действия всех подразделений организации. МПБ в небольшой компании выполняет в принципе те же задачи, но дополнительно принимает личное участие в обеспечении безопасности первого лица. Руководитель гостиничного комплекса и главный инженер, а также лица, ответственные за охрану труда, должны проходить обучение в Государственном учреждении «Центр охраны труда» субъекта федерации. По окончании обучения им выдаются документы соответствующего образца.

В соответствии с приказом генерального директора определяется круг лиц, подлежащих проверке знаний по охране труда, назначается постоянно действующая экзаменационная комиссия по охране труда, разрабатываются учебные программы и экзаменационные билеты, которые утверждаются генеральным директором. В плане мероприятий по повышению качества обслуживания и использования безопасных методов работы в гостиничном комплексе должны предусматриваться целевые мероприятия (лекции, тематические курсы) с обслуживающим персоналом.

При проведении вводного инструктажа делают запись в журнале регистрации вводного инструктажа с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего, а также в документе о приеме на работу. Первичный инструктаж на рабочем месте до начала производственной деятельности проводят со всеми вновь принятыми на работу с соответствующей регистрацией инструктажа.

Весь комплекс проведения инструктажей по безопасности труда должен проводиться согласно ГОСТ 12.0.004-90 «Организация обучения безопасности труда».

Технические методы обеспечения безопасности гостиничных предприятий включают в себя большое разнообразие инженерно-технических систем. К ним относятся системы теленаблюдения, регист-

рации событий, пожарной сигнализации и пожаротушения, охранной сигнализации и защиты от взломов, ведения внутренних расчетов, оборудования парковок и пр.

В настоящее время возможна координация работы всех систем по обеспечению безопасности.

В целях обеспечения безопасности жизни и здоровья туристов должны соблюдаться установленные в нормативных документах требования по хранению, транспортированию и приготовлению пищевых продуктов в соответствии с СанПиН 42-123-5774-91.

Руководитель гостиничного предприятия несет ответственность за подготовленность персонала к действиям в ЧС.

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

*Перечень типовых вопросов для устного опроса*

1. Понятие безопасности в сервисных организациях в сфере транспорта.
2. Основные угрозы и риски на предприятиях сервиса в сфере транспорта.
3. Виды безопасности на предприятиях сервиса в сфере транспорта.

*Примерные темы сообщений*

1. Механизм выбора оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

2. Алгоритм выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

3. Методы осуществления маркетинговых исследований рынка услуг, мотивации потребителей и конкурентов в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

4. Методы продвижения и продажи сервисного продукта, в том числе с помощью он-лайн и интернет технологий в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

5. Механизм формирования специализированных каналов сбыта сервисных продуктов и услуг в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

6. Методы определения, анализа, оценки производственно-экономических показателей в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

7. Клиентоориентированные технологии в сервисной деятельности на транспорте в условиях взаимодействия с потребителями, в том числе интернет-продвижения услуг, в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

8. Методы управления туристско-рекреационными проектами.

9. Методы планирования и мониторинг деятельности сервисной компании в сфере транспорта в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

10. Основы организационно - управленческой деятельности по обеспечению реализации туристско-рекреационных проектов предприятия сервиса в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

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

12. Механизм организации и проведения маркетингового анализа потребности в сервисных услугах в аэропорту и на борту воздушного судна в зависимости от механизма планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий сервиса на транспорте, от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей.

13. Общие требования к комплексу технических средств безопасности в сфере транспорта.

14. Технические меры обеспечения безопасности в аэропорту.

15. Система договоров обеспечения безопасности 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 целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса с учетом основных угроз и рисков на предприятиях 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 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 рубрикацию 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 экзамена.

## Список литературы

а) основная литература:

1 Черников, В. Г. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / В. Г. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13272-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519304> (дата обращения: 26.03.2023).

2 Бражников, М. А. **Сервисология**: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13343-1. — 105 Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519336> (дата обращения: 26.03.2023).

3 Горбашко, Е. А. **Управление качеством**: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14539-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510566> (дата обращения: 26.03.2023).

4 Долганова, О. И. **Моделирование бизнес-процессов** : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450550> (дата обращения: 26.03.2023).

5 **Основы функционирования систем сервиса** : учебник для вузов / М. Е. Ставровский [и др.] ; под редакцией М. Е. Ставровского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13009-6. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448756> (дата обращения: 26.03.2023).

6 Сидняев, Н. И. **Теория планирования эксперимента и анализ статистических данных** : учебник и практикум для вузов / Н. И. Сидняев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05070-7. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/449686> (дата обращения: 26.03.2023).

7 Шляго, Н. Н. **Контроллинг**. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/456596> (дата обращения: 26.03.2023).

б) дополнительная литература:

8 Королева, Е.А. **Сервисология** [Текст]: тексты лекций. Часть 1/ Е.А. Королева, В.С. Пашин. — Санкт-Петербург, 2016. Количество экземпляров 20.

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 **Организация и планирование процесса оказания сервисных услуг на транспорте**: Метод. указ. по изучению дисциплины и планы семинарских занятий. Для студентов ГФ, КФ и ЗФ [Текст] / Сост. Левшина О.Н., Кошелева Т.Н. - СПб.: ГУГА, 2014. — 37 с. Количество экземпляров 50.

11 Фомина, И. А. **Бизнес-планирование**: Тексты лекций для студентов вузов. Реком.УМО [текст] / И. А. Фомина. - СПб.: ГУГА, 2016. - 151с. Количество экземпляров 100.

12 **Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий**: учеб. пособ. для вузов. Допущ. УМО [Текст] . Ч.1: Авиакомпании / Маслаков В.П., ред. - СПб.: Питер, 2015. — 368 с. - ISBN 978-5-496-00709-2. Количество экземпляров 107.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

13 **Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики** - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

14 **Официальный сайт Министерства финансов РФ** - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.minfin.ru/ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

15 **Официальный сайт Федеральной налоговой службы** - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nalog.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

16 **Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы** [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.fas.gov.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

17 **Официальный сайт журнала «Вопросы экономики»** - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.voprosy.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

18 **Официальный сайт национального исследовательского университета Высшая школа экономики** - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hse.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023). г) программное обеспечение (лицензионное, свободно распространяемое), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

19 **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

20 **Образовательная платформа «Юрайт»** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/library/vo/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

21 **Российская национальная библиотека** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nlr.ru/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

22 **Электронно-библиотечная система «Лань»** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/books/> / свободный доступ (дата обращения: 26.03.2023).

Кошелева Татьяна Николаевна  
Митрофанов Сергей Владимирович

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ  
СЕРВИСНЫХ УСЛУГ НА ТРАНСПОРТЕ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Печатается в авторской редакции

Тираж - 500 экз.