

**Министерство транспорта Российской Федерации (Минтранс России)  
Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация)  
МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

Кафедра «Социально-экономических дисциплин и сервиса»

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор Смуров М. Ю.

\_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**БАЗОВЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ  
учебной дисциплины  
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕРВИСА НА  
ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ**

**Для направления подготовки: 43.03.01 Сервис  
Профиль подготовки: Производственный сервис, Сервис в сфере  
транспорта, Сервис в сфере воздушного транспорта**

**для студентов гуманитарного и заочного факультетов**

Санкт-Петербург  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

### Базового конспекта лекций учебной дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕРВИСА НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ»

Введение .....	3
1. Тема 1. Место и роль организации сервиса в обществе .....	3
Контрольные вопросы и задания .....	11
2. Тема 2. Структура и процесс принятия решения на предприятиях сервиса .....	16
Контрольные вопросы и задания .....	28
3. Тема 3. Организационные структуры управления предприятием сервиса .....	34
Контрольные вопросы и задания .....	50
4. Тема 4. Методы управления, применяемые на предприятиях сервиса .....	50
Контрольные вопросы и задания .....	55
5. Тема 5. Система прогнозирования и планирования деятельности на предприятиях сервиса .....	56
Контрольные вопросы и задания .....	64
6. Тема 6. Управление издержками в деятельности предприятия сервиса .....	68
Контрольные вопросы и задания .....	77
7. Тема 7. Управление основными и оборотными средствами предприятия сервиса .....	79
Контрольные вопросы и задания .....	87
8. Тема 8. Управление маркетингом на предприятиях сервиса .....	88
Контрольные вопросы и задания .....	96
9. Тема 9. Управление производственным процессом на предприятиях сервиса .....	98
Контрольные вопросы и задания .....	108
10. Тема 10. Подготовка производства новой продукции и услуг на предприятиях сервиса .....	111
Контрольные вопросы и задания .....	123
11. Тема 11. Типы производств на предприятиях сервиса .....	123
Контрольные вопросы и задания .....	126
12. Тема 12. Ценообразование на предприятии сервиса .....	127
Контрольные вопросы и задания .....	132
13. Тема 13. Управление организацией технического, материального и трудового обеспечения предприятий сервиса .....	132
Контрольные вопросы и задания .....	139
14. Тема 14. Управление обеспечением качества на предприятиях сервиса .....	141
Контрольные вопросы и задания .....	163
Список литературы .....	164

## **Введение**

Необходимым элементом в системе профессиональной подготовки специалистов по направлению подготовки (специальности) 43.03.01 Сервис «Сервис» профиль подготовки: «Производственный сервис», «Сервис в сфере транспорта» и «Сервис в сфере воздушного транспорта», является цикл дисциплин, среди которых особое место занимает курс «Управление предприятиями сервиса на воздушном транспорте». Изучение опыта, скрупулезный анализ накопленного опыта проявления экономических законов имеют огромную важность в современных условиях, как для общего развития современной России, так и для специалистов в сфере организации сервиса на транспорте. Эти моменты обуславливают актуальность курса «Управление предприятиями сервиса на воздушном транспорте».

### **ТЕМА 1. МЕСТО И РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ СЕРВИСА В ОБЩЕСТВЕ, ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

- 1. Роль организации сервиса в современном обществе.**
- 2. Производственный процесс — основа деятельности организации сервиса.**

#### **1. Роль организации сервиса в современном обществе.**

Предпринимательство представляет собой особую форму деловой активности, которая направлена как на удовлетворение общественных потребностей, так и на получение коммерческого успеха, носит новаторский характер и предполагает использование инноваций.

В Гражданском кодексе Российской Федерации предпринимательская деятельность определена как «самостоятельная деятельность, осуществляемая на свой риск, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в установленном законом порядке».

В зависимости от отношения к собственности предпринимательская деятельность может осуществляться в двух формах:

предприниматель одновременно является и собственником капитала (имущества), и организатором, и управляющим создаваемого предприятия;

предприниматель, не являясь собственником капитала (имущества), осуществляет только организацию и управление

предприятием согласно заключенному между ним и собственником имущества договору.

Предпринимательство – это инициативная новаторская деятельность хозяйствующих субъектов, направленная на создание экономических и организационных условий с целью производства новых видов материальных благ и услуг, сокращения издержек и получения прибыли.

К основным чертам предпринимательства как вида деятельности относятся инициатива, новаторство, целенаправленная деятельность по организации и управлению производством, наличие риска, получение предпринимательского дохода.

Предприниматель – это субъект, способный, не боясь ответственности и риска, на инновационную, инициативную деятельность по созданию товаров и услуг, привлекательных для потребителей и способных успешно конкурировать на рынке.

Предпринимательская деятельность предполагает выполнение ряда условий, в частности, предприниматель должен:

- своевременно и правильно определять потребности покупателей;
- правильно оценивать платежеспособность потенциальных покупателей;

- определять нужный (востребованный) вид товара или услуги, удовлетворяющий потребности потребителя;

- правильно оценивать емкость рынка и способы сбыта;

- определять оптимальный объем производства;

- осуществлять выбор и реализацию оптимальной технологии производства, позволяющей минимизировать издержки и максимизировать прибыль.

Предпринимательская деятельность предполагает наличие ряда качеств, которыми должен обладать предприниматель:

- умение принимать новаторские решения в различных ситуациях;

- умение генерировать идеи, воплощать их в новые технологии с целью получения дохода;

- оперативно оценивать все формы инноваций;

- не бояться рисковать, уметь управлять риском, быть готовым принять ответственность.

В предпринимательской деятельности участвуют несколько субъектов: 1) предприниматели, 2) потребители, 3) наемные работники, 4) партнеры по бизнесу, 5) государство.

Предприниматели осуществляют производство товаров и услуг и предлагают их на рынке, стремятся к прибыли и ведут конкурентную борьбу.

Потребители являются обязательными участниками предпринимательской деятельности, поскольку только в результате потребления товаров и услуг создаются возможности и стимулы для

новаторской деятельности по созданию новых видов товаров и услуг. Основой предпринимательского интереса потребителей является их стремление приобрести больше товаров и услуг на свой доход с максимальной его экономией.

Наемные работники относятся к субъектам предпринимательства в силу следующих причин:

рабочая сила является товаром, который приобретает предприниматель;

заклучая контракт по найму, наемный работник и предприниматель идут на предпринимательский риск, т. к. первая сторона (работник) предоставляет свой ресурс, а вторая – капитал;

наемный работник непосредственно заинтересован в результатах эффективности самой предпринимательской деятельности, т. к. обычно его заработная плата зависит от полученных результатов.

Партнеры по бизнесу, являясь одними из участников предпринимательской деятельности, во многом определяют ее успех и финансовые результаты.

Государство создает правовые основы предпринимательства, осуществляет регулирование предпринимательской деятельности, обеспечивает инфраструктуру производства, в том числе работу банковской, страховой и биржевой систем, а также непосредственно участвует в предпринимательской деятельности через создание системы государственных предприятий в отраслях, составляющих часть государственной монополии, или доленое участие государства в предприятиях.

В процессе предпринимательской деятельности можно выделить несколько этапов:

разработка основной бизнес-идеи и ее оценка;

составление бизнес-плана;

поиск и приобретение необходимых ресурсов;

управление созданным предприятием.

Бизнес-идея является одним из главных элементов, определяющих успех предпринимательской деятельности. Ее ценность определяется заложенными в ней конкурентными преимуществами, соответствием степени риска выгод ее реализации.

Бизнес-план является стратегическим планом, он определяет последовательность и эффективность предпринимательских действий. В нем отражается суть бизнес-идеи, определяется маркетинговая и производственная стратегия, анализируются обеспеченность ресурсами и способ их привлечения, выявляются потенциальные поставщики и потребители, планируется финансовое обеспечение предпринимательского проекта, рассчитываются основные финансово-экономические результаты предпринимательской деятельности и ее эффективность.

Предпринимательская бизнес-идея является одним из решающих условий успеха реализуемого проекта. Обеспечить успех новому предприятию может обладание каким-либо уникальным ресурсом, идеей, разработкой, производственным и организационным опытом. Наилучшим вариантом для предпринимательства является новая, еще не освоенная сфера или направление деятельности, т. к. фирма, которая начинает функционировать первой, не имеет конкурентов, формирует спрос, может определять ассортимент и цены.

В некоторых отраслях развитие предпринимательства могут ограничивать экономические барьеры, связанные со значительными первоначальными инвестициями, длительным сроком окупаемости вложенных средств, неопределенностью в получении коммерческого результата и т. п. В сфере туризма и гостеприимства таких явно выраженных препятствий для развития предпринимательства не наблюдается.

Различают государственное и частное предпринимательство. Государственное предпринимательство осуществляется от имени предприятия, учрежденного государственными органами управления (государственное предприятие) или органами местного самоуправления (муниципальное предприятие). Частное предпринимательство осуществляется от имени предприятия (юридического лица) или предпринимателя (в форме индивидуальной трудовой деятельности), т. е. может иметь коллективную или индивидуальную форму.

В общепринятой классификации предпринимательской деятельности выделяют следующие виды предпринимательства:

1) производственное (производственное) – процесс создания конкретных товаров, осуществления работ и оказания услуг для их реализации потребителям;

2) коммерческо-торговое – посредническая деятельность по продвижению созданной продукции от производителя к потребителю;

3) финансовое – особый вид деятельности по образованию и использованию денежных средств на цели воспроизводства услуг и продукции;

4) страховое – вид деятельности, позволяющий снижать риски, гарантируя возмещение ущерба от потери имущества и др. видов потерь;

5) посредническое – вид предпринимательства, при котором субъекты экономической деятельности не производят и не продают товары или услуги, а выступают в качестве посредников между производителями и потребителями;

6) консультативное – деятельность, связанная с предоставлением советов (консультаций) и помощи по вопросам общего управления,

оценки возможностей производителей, управления финансами, маркетинга и др.

Первые три вида деятельности различают по связи со стадиями воспроизводства и относят к основным видам, поскольку результатом деятельности является производство услуг или товаров, готовых к конечному или производственному (промежуточному) потреблению.

Последний вид деятельности относят к вспомогательным видам предпринимательской деятельности, поскольку результатом этой деятельности являются приемы, методы, технологии и проекты (в том числе и в области инноваций), применение которых повышает качество услуг, их конкурентоспособность или снижает издержки на их производство и реализацию.

В связи с особенностями туристских услуг предпринимательская деятельность предприятий индустрии туризма может быть лишь условно отнесена к определенному виду.

Так, деятельность туроператоров в большинстве случаев создает организационную подготовку туристского продукта и его частичное производство и продвижение к потребителю. Поэтому деятельность туроператоров можно условно отнести к производительному предпринимательству.

Турагенты выполняют функции посредников – продавцов туров, поскольку их прибыль составляет разницу между продажной ценой тура и ценой туроператора.

Контрагенты – исполнители туристских услуг (гостиницы, рестораны, перевозчики, экскурсионные бюро и др.), которые оказывают услуги потребителям туристского продукта, т. е. активно участвуют в производстве услуг, на этом основании могут быть отнесены к производительным предпринимателям.

Туристские организации могут совмещать организационную подготовку, продажу (в том числе и розничную) и исполнение услуг. В этом случае фирма выполняет одновременно несколько видов предпринимательской деятельности.

Консультационная предпринимательская деятельность широко используется в сфере туризма. Чем сложнее состав и выше качество туристских услуг, тем большее число специалистов-консультантов вовлечено в процесс создания и реализации туристских услуг.

Независимо от формы собственности, сложившихся экономических отношений, вида предпринимательства основным звеном является предприятие, на котором осуществляется непосредственно производство продукции (услуг). Центральной действующей фигурой в рыночной экономике является предприниматель с его способностью к предпринимательству. Статус предпринимателя приобретает посредством государственной регистрации предприятия.

## **2. Производственный процесс — основа деятельности организации сервиса.**

Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги для удовлетворения потребителей и получения прибыли.

Предприятие имеет право заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законодательством и отвечающей целям, зафиксированным в уставе предприятия.

Организация:

способ построения и координации действий отдельных элементов системы;

форма объединения физических или юридических лиц для их совместной коммерческой или общественной деятельности;

учреждение, выполняющее определенные функции.

Фирма (компания) – объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности.

Фирма в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица и действовать на основе договора между двумя или несколькими физическими лицами.

Согласно Яковлеву Г. А., предприятие – это обособленная экономическая структура. Его обособленность обуславливается товарным характером производства. Предприятие является важным связующим звеном в едином экономическом механизме общества, т. к. рыночный обмен возможен только при наличии произведенных продуктов и услуг.

В силу своей обособленности предприятия самостоятельны:

в производственной деятельности – что и сколько производить, как производить;

в коммерческой деятельности – что и сколько продавать, покупать, распределять;

в распределении произведенного продукта – что идет на собственные нужды, а что – на обмен и накопление.

В условиях рыночной экономики предприятие самостоятельно ориентируется на спрос потребителя, увязывает свои ресурсы с требованиями рынка, реализует продукцию по рыночным, а не по государственным ценам.

Предприятие имеет собственное название, фирменный знак (марку), самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, несет имущественную ответственность по своим обязательствам. Группы предприятий, сходные по производимой продукции или технологиям, и



занимающие определенное место в системе расширенного производства, образуют отрасли производства.

Любое предприятие должно быть финансово устойчивым, т. е. своевременно выполнять свои обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов.

Как любое явление, объект, процесс, предприятие обладает рядом признаков.

1. Наличие цели. Цель придает смысл существованию предприятия. Она играет активную роль, побуждает участников к деятельности, направленной на ее достижение. Цель осознается всеми, официально декларируется, а ее достижение вознаграждается.

2. Обособленность от окружения. Проявляется в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих предприятие от внешнего окружения.

3. Наличие связей между его отдельными элементами. Эти связи бывают экономическими, технологическими, управленческими, информационными, социальными и т. п. и обеспечивают единство всех его частей.

4. Способность к саморегулированию. Предполагает самостоятельное решение тех или иных вопросов внутренней жизни и возможность по-своему, с учетом конкретных обстоятельств, реализовывать внешние команды.

Такое саморегулирование осуществляется внутриорганизационным центром, координирующим деятельность участников, обеспечивающим их интеграцию, единство, а в конечном итоге целостность предприятия. Таким центром может быть дирекция, правление, инициативная группа или отдельное лицо.

5. Организационная культура. Представляет собой единство норм поведения и ценностей коллектива с одной стороны, и соответствующих материальных элементов – с другой. Культура предприятия считается сегодня фактором конкуренции первого порядка.

6. Устойчивость. Способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий, сохраняя при этом равновесие.

Устойчивость относится к структуре предприятия и к его функциям. Поскольку структура составляет основу фирмы, структурная устойчивость первична. Она достигается за счет простоты и стабильности самой структуры, избыточности ресурсов, самостоятельности участников организации, их постоянной готовности к изменениям и составляет основу механизма самоподдержки и саморегуляции.

На любом предприятии для обеспечения выпуска продукции или услуг производственные факторы (ресурсы, человеческий труд)

должны взаимодействовать друг с другом. Однако любое предприятие функционирует в условиях ограниченных производственных ресурсов. Можно выделить следующие условия успешного функционирования предприятия:

при заданном объеме производственных ресурсов должен быть достигнут наибольший выпуск продукции (оказания услуг);

произведенная продукция (оказанные услуги) должны быть реализованы при наименьшем расходе производственных ресурсов;

затраты и результаты должны находиться в определенном оптимальном сочетании.

Структура предприятия, т. е. упорядоченная совокупность ее взаимосвязанных частей, существует в трех формах.

Техническая структура представлена совокупностью материальных объектов и процессов (помещение, оборудование, условия труда, технологии), которые в единстве образуют базу остальных. Как правило, их нельзя изменить, поэтому техническая структура является жесткой.

Социальная структура образуется совокупностью самих ее участников и связей между ними. Сюда включают формальное и неформальные группы, должности, служебные и личные связи, ценности, формы поведения, сферы влияния, линии подчинения и пр. Все элементы социальной структуры являются изменчивыми и поэтому называются «мягкими».

Социотехническая структура – это совокупность рабочих мест, объединяющая работников пространственно и технологически. Она интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуру.

Любое предприятие функционирует в рамках внешней и внутренней среды. Факторы внешней и внутренней среды не только определяют успешность функционирования предприятия, но и накладывают определенные ограничения на действия предприятия: любое действие возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена ресурсами с внешней средой, тем самым обеспечивая возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. Кроме того, на них претендуют и другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить потенциал предприятия и привести к негативным последствиям.

Изучение внутренней среды дает возможность руководству предприятия оценить его внутренние ресурсы. Выявляя сильные и

слабые стороны предприятия, руководство может расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупреждать возникновение возможных проблем.

***Контрольные вопросы и задания:***

1. Охарактеризуйте роль организации сервиса в современном обществе.
2. Раскройте сущность производственного процесса.
3. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среду организации сервиса и их взаимосвязь.
4. Охарактеризуйте мировой рынок сервиса и его развитие.
5. Раскройте организационно-правовые формы организации предприятий сервиса.
6. Классификация технологий процесса управления предприятиями сервиса в сфере воздушного транспорта
7. Применение современных сервисных технологий в процессе предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей

***Тестовые задания:***

1. **Существенной характеристикой организационной модели обслуживания потребителей является...:**
  - a) Тип организации обслуживания.
  - b) Стратегия.
  - c) Главная организационная задача.
  - d) Тип организации обслуживания, стратегия, главная организационная задача.
  - e) Тип организации обслуживания, стратегия.
2. **Какие есть типы организации обслуживания потребителей:**
  - a) Традиционный и рыночный.
  - b) Традиционный и переходной.
  - c) Рыночный и переходной.
  - d) Рыночный и смешанный.
  - e) Традиционный, переходной, рыночный.
3. **Планы, ориентируемые на действие с более короткими временными горизонтами, чем в стратегии:**
  - a) Тактика.
  - b) Практика.
  - c) График.
  - d) Схема.
  - e) Модель.

4. **Одна из особенностей планирования в сфере услуг, отличающей его от планирования в производстве:**

- a) Маленькое количество фирм с небольшим штатом.
- b) Большое количество фирм с небольшим штатом.
- c) Большое количество фирм с маленьким штатом.
- d) Большое количество фирм со средним штатом.
- e) Маленькое количество фирм со средним штатом.

5. **Для группы сотрудников (менеджеров, рабочих и др. . в сервисных фирмах составляется:**

- a) Программы отдыха.
- b) Программы командировок.
- c) Временные программы.
- d) Сетевые планы.
- e) Программы обучения и развития.

6. **Надежность относится к понятию:**

- a) Достоверность.
- b) Долговечность.
- c) Индекса.
- d) Ремонта.
- e) Качества.

7. **В современном рабочем мире не предполагается:**

- a) Сельскохозяйственные услуги.
- b) Телекоммуникации.
- c) Виртуальные офисы.
- d) Реинжиниринг.
- e) Реконструкция.

8. **Какие виды услуг не предлагает сфера сервиса:**

- a) Образование.
- b) Банковские.
- c) Ветеринарные.
- d) Образование, банковские.
- e) Орошение земель.

9. **Компонент, который убеждает в достоинствах услуги, мотивирует к определённым действиям в определённое время:**

- a) Коммуникация.
- b) Персонал.
- c) Служащие.
- d) Интеграция.

е) Дифференциация.

**10. Обслуживание потребителей, предлагающее его высокое качество, – это тип организации:**

- a) Рыночный.
- b) Операционный.
- c) Переходной.
- d) Традиционный.
- e) Императивный.

**11. Внимательное отношение – это...:**

- a) Хорошая, довольно хорошая и очень взыскательная работа.
- b) Плохая взыскательная работа.
- c) Сложный, довольно сложный процесс с большим диапазоном внимания.
- d) Утомительная, довольно утомительная работа.
- e) Непрерывный, имеющий очень высокую частоту, процесс

**12. Основными потребителями выступают клиенты, которые образуются (в основном покупают дешевую мебель), а также клиенты, которые развиваются (покупают более дорогую и качественную офисную мебель). В среднем покупатели меняют обстановку 2-3 раза в 4 года деятельности. В основном они покупают мебель непосредственно на фирмах-поставщиках:**

- a) специальная мебель
- b) детская мебель
- c) офисная мебель
- d) бытовая мебель
- e) нет верного ответа

**13. Форма и конструкция определяются спецификой функциональных процессов и характером деятельности учреждений. Наиболее активно растущие направления - это мебель для гостиниц, кафе, ресторанов, досуговых центров, кинотеатров, медицинских учреждений, аптек:**

- a) специальная мебель
- b) детская мебель
- c) офисная мебель
- d) бытовая мебель
- e) нет верного ответа

**14. Способность мебели создавать ощущение удобства, комфортности, наиболее полное удовлетворение потребности в соответствии с антропометрическими параметрами,**

**психологическими и психофизиологическими характеристиками потребителя:**

- a) безопасность
- b) эстетические свойства
- c) эргономичность
- d) долговечность
- e) Нет верного ответа

**15. Динамично развивающийся производственно-хозяйственный комплекс, призванный обеспечивать возрастающие коммуникационные потребности экономики и общества:**

- a) Железнодорожный транспорт
- b) Metallургия
- c) Связь
- d) Электрификация
- e) Сельское хозяйство

**16. Предприятие общественного питания с предоставлением ограниченного в сравнении с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, кондитерские изделия и напитки.**

- a) Ресторан
- b) Бар
- c) Столовая
- d) Закусочная
- e) Кафе

**17. Предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления для быстрого обслуживания потребителей:**

- a) Ресторан
- b) Бар
- c) Столовая
- d) Закусочная
- e) Кафе

**18. Предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, винно-водочные. Табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха:**

- a) Ресторан
- b) Бар

- c) Столовая
- d) Закусочная
- e) Нет верного ответа

19. Это неотъемлемая часть общей культуры общества, это степень совершенства (уровня развития) процесса обслуживания населения в психологическом, этическом, эстетическом, организационно-технологическом и др. аспектах:

- a) Самообслуживание
- b) Абонементное обслуживание
- c) Обслуживание по месту работы
- d) Культура сервиса
- e) Но верного ответа

20. В целом из скольких элементов (стадий) состоит технологическая схема в системе обслуживания?

- a) 4-х
- b) 5-и
- c) 6-и
- d) 2-х
- e) 3-х

21. Эта форма обслуживания, которая позволяет населению удовлетворять свои потребности в бытовых услугах собственными силами:

- a) Самообслуживание
- b) Абонементное обслуживание
- c) Обслуживание по месту работы
- d) Культура сервиса
- e) Но верного ответа

22. Эта форма обслуживания, дает право потребителю на внеочередное получение услуги.

- a) Самообслуживание
- b) Абонементное обслуживание
- c) Обслуживание по месту работы
- d) Культура сервиса
- e) Нет верного ответа

*Ситуация 1:*

Вы простой гражданин и недовольны применяемыми технологиями управления на предприятии сервиса. Что Вы можете порекомендовать, чтобы их усовершенствовать?

### *Ситуация 2:*

Вы простой гражданин и недовольны применяемыми ресурсами в процессе оказания услуг предприятия сервиса. Что Вы можете порекомендовать, чтобы усовершенствовать процесс выбора ресурсов с учетом требований потребителя?

## **ТЕМА 2. СТРУКТУРА И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

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

**2. Понятие и классификация функций управления**

**3. Содержание процесса управления на предприятиях сервиса.**

**4. Место решения в процессе управления предприятием сервиса.**

**5. Структура и процесс принятия решения на предприятиях сервиса.**

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

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

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

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

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

От состава машин и оборудования, инструментов и приспособлений, их прогрессивности, уровня физического и морального износа, интенсивности применения, технологии и качества обслуживания во многом зависит успех деятельности предприятия: количество и качество выпускаемой продукции или услуг, уровень



рентабельности и размер прибыли. Кроме того, на показатели деятельности предприятия оказывают влияние состав и качество используемых сырья, материалов и полуфабрикатов, а также используемые на предприятии технологии.

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

Большое внимание должно уделяться формированию на предприятии организационной культуры.

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

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

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

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

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

## **2. Понятие и классификация функций управления**

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

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

Стратегия достижения и совмещения этих двух целей разрабатывается дирекцией под контролем владельцев. Руководство туристским предприятием должно быть централизованным, когда нужно быстро принять решение, и с делегированием полномочий (децентрализованным), когда сотрудникам предоставляются автономия и инициатива.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- стремление к доходу;
- стремление к имущественному состоянию;
- стремление к благосостоянию;
- стремление к увеличению оборота («доли рынка»);
- стремление к снижению расходов;
- завоевание имиджа.

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

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

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

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

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

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

4. Координирование – уточнение характера действия исполнителей.

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

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

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

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

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

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

### **3. Содержание процесса управления на предприятиях сервиса.**

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

Как правило, процессы управления фирмой очень многообразны, многомерны и имеют сложную структуру (состоят из большого числа стадий и фаз). В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления (рис. 1).

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

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

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

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

Причинами возникновения управленческих проблем чаще всего бывают следующие:

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

Проблемы различаются между собой по ряду оснований.

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

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

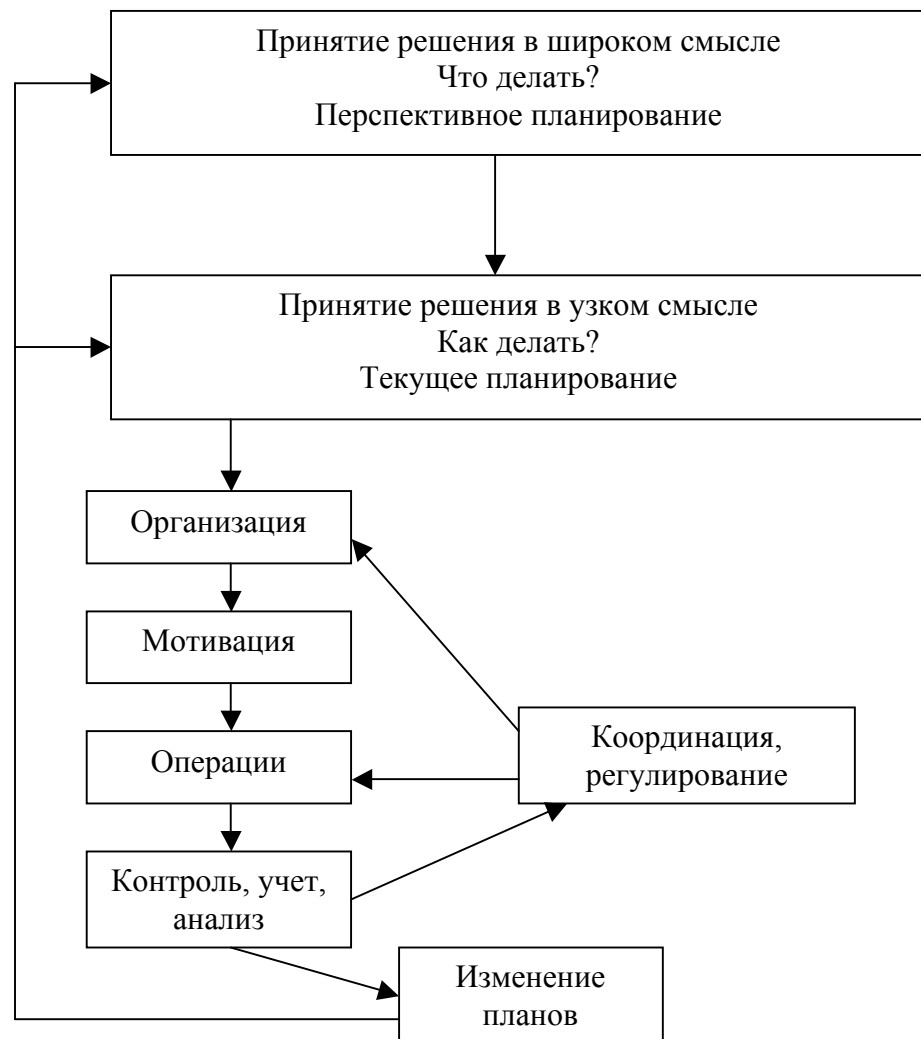


Рис.1. Процесс управления на предприятии

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

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

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

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

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

#### **4. Место решения в процессе управления предприятием сервиса**

Стратегические решения обычно диктуются внешними обстоятельствами, под влиянием которых высшее руководство берет на себя инициативу их принятия, поэтому они являются инициативными. Тактические решения, конкретизируют поступающие сверху указания и поэтому имеют характер предписанных.

По масштабам решения могут быть глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, и локальными, касающимися только одной ее части или стороны деятельности.

В соответствии с временным горизонтом можно говорить о перспективных решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время, и текущих, ориентированных на нужды сегодняшнего дня. К разряду первых можно отнести решение об инвестировании средств; ко вторым – об изыскании денег для очередной выплаты заработной платы.

В зависимости от продолжительности периода реализации принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от года до 5 лет) и краткосрочные (до одного года) решения. Чем длиннее срок, на который решения принимаются, тем более неопределенным будет его результат, а само решение – рискованным, и наоборот.

По степени обязательности исполнения решения подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие. На практике, это зависит от целого ряда обстоятельств, например уровня принятия решения, сроков его действия, важности для организации.

Так, директивные решения обычно принимаются высшими органами управления в стабильных условиях по поводу наиболее

важных проблем организации и предназначены для обязательного исполнения.

Рекомендательные готовятся совещательными органами – различного рода комитетами или комиссиями. Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся формально не подчиняются тем, кто их принимает.

Ориентирующими по сути можно считать и прогнозные решения, являющиеся как бы «маяком» для остальных. Их принимают в условиях высокой неопределенности обстановки.

По функциональному назначению можно выделить организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие решения. Примером организационного является решение об учреждении акционерного общества, распределении служебных обязанностей и т. п.

Регулирующие решения чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий. Они выражаются в различного рода правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах.

Координирующие решения заключаются, например, в распределении текущей работы среди исполнителей. Контролирующие же служат для оценки результата тех или иных действий.

Решения принимаются людьми, и в зависимости от числа участников работы над ними делятся на единоличные и коллективные. По способу принятия последние бывают консультативными, совместными и парламентскими.

Консультативные решения предполагают, что лица, которые их окончательно принимают, советуется с окружающими – подчиненными или экспертами, а затем, с учетом рекомендаций, делают собственный выбор. Совместные решения принимаются в результате взаимного согласия всех участников, а парламентские – большинством причастных к ним.

По широте охвата выделяются общие и специальные решения. Общие касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Специальные решения относятся к узким проблемам, присущим только одному подразделению лиц, группе работающих в нем людей.

С точки зрения предопределенности управленческие решения принято делить на запрограммированные и незапрограммированные. Первые применяются в стандартных, регулярно повторяющихся ситуациях, когда руководителю остается лишь дать сигнал о начале действий (например, отправить поезд в соответствии с расписанием). Такие решения основываются на правилах, процедурах.



В противоположность им незапрограммированные решения принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее точно предусмотреть. Они определяют набор и последовательность действий, что требует творческого подхода, глубоких знаний, опыта, специальных исследований, а порой и искусства.

Наконец, решения можно классифицировать по способам принятия.

Интуитивное решение имеет в своей основе предположение руководителя, что его выбор правилен (интуиция – способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На него влияет так называемое «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров. Такое решение принимается в условиях, когда управляющий располагает минимальным временем, не позволяющим долго раздумывать над ситуацией. При принятии таких решений весьма велик риск ошибок, поэтому они допустимы лишь в крайнем случае, скорее как исключение, а не как правило.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле, опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными, с поправкой, разумеется, на сегодняшний день. Положительной стороной такого решения является простота и оперативность принятия, однако оно страдает рядом существенных пороков.

Слабой стороной обоих видов решений является их субъективность, связанная прежде всего с характером руководителя. В зависимости от него решения могут быть рискованными или взвешенными, инертными или импульсивными. Субъективность предопределяется также размерами личной компетентностью, опытом, образованием руководителя, от которого зависит уровень понимания ситуации и отдельных проблем.

Эти недостатки во многом преодолеваются в процессе принятия рационального решения, хотя и оно в полном смысле невозможно, ибо люди не могут знать все альтернативы и последствия своих действий. Кроме того, принятие любых решений представляет собой психологический процесс, где присутствуют чувства, а они не всегда подчиняющаяся логике. Поэтому на практике решения субъективны и одновременно как рациональны, так и иррациональны.

Помимо этого можно выделить также решения по следующим признакам как:

- по частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся и рутинные);

- по сложности (простые и сложные);

по надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);  
 по учету изменения данных (жесткие, гибкие);  
 по независимости (автономные, дополняющие друг друга).

### 5. Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры.

Решение с четко выраженной структурой может быть представлено так, как это показано на рис. 2.

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

Слабо структурированное решение представлено на рис. 3.

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



Рис. 2 Четко структурированное решение

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

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

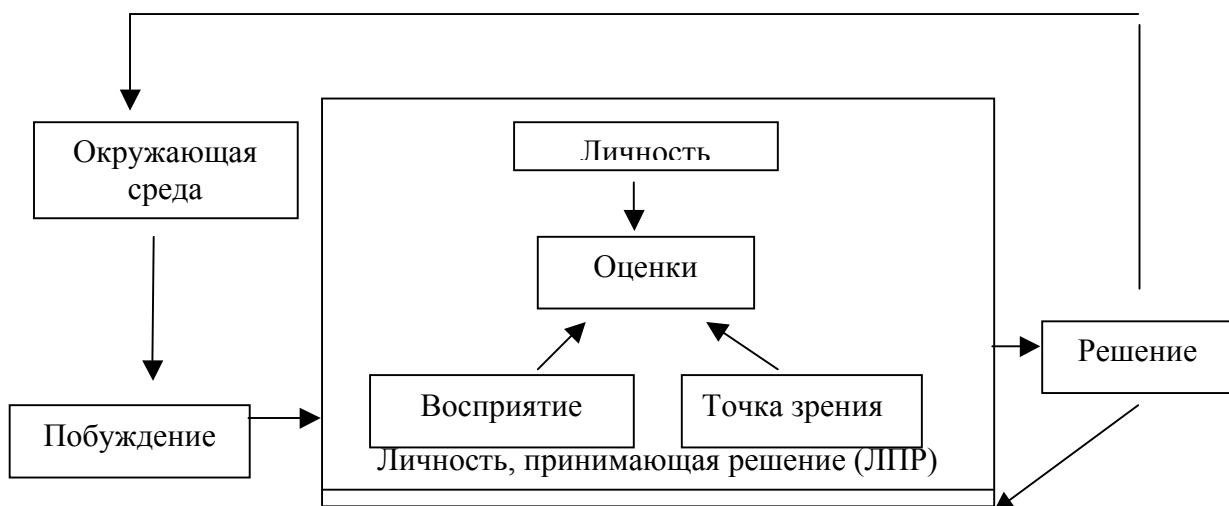


Рис. 3. Слабо структурированное решение

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

#### 7.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения.

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;

процесс принятия решения тем более индивидуален, чем сложнее решение;

ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;

предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;

нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;

участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;

менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

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

1. Охарактеризуйте сущность менеджмента как совокупность взаимодействия субъектов и объектов управления для достижения целей управления.
2. Раскройте понятие и классификацию функций управления.
3. Охарактеризуйте организационные структуры управления.
4. Содержание технологий процесса управления предприятиями сервиса в сфере воздушного транспорта
5. Охарактеризуйте содержание процесса управления на предприятиях сервиса.
6. Охарактеризуйте структуру и процесс принятия решения на предприятиях сервиса.
7. Охарактеризуйте сущность распределения полномочий на принятие решений.
8. Охарактеризуйте сущность понятия риск при принятии решений на предприятиях сервиса.

#### ***Тестовые задания:***

1. Это форма обслуживания, предполагает создание на территории промышленных предприятий комплексных подразделений или специализированных подразделений сферы услуг с функциями приема и выдачи заказов на услуги, выполнение срочных работ в присутствии заказчика:

- a) Самообслуживание
- b) Абонементное обслуживание

- c) Обслуживание по месту работы
- d) Культура сервиса
- e) Но верного ответа

**2. Какой характер производства оказывает большое влияние на организацию работы предприятия, ухудшает технико-экономические показатели его деятельности, ведет к простоям оборудования, что снижает рентабельность работы предприятия:**

- a) Производственный
- b) Сезонный
- c) Кадровый
- d) Политический
- e) Нет верного ответа

**3. По технологическому признаку услуги парикмахерских делят на:**

- a) услуги по уходу за волосами;
- b) услуги по уходу за кожей лица и тела;
- c) услуги по уходу за ногтями и кожей кистей рук и стоп ног (маникюр, педикюр);
- d) массаж лица и шеи;
- e) все ответы верны

**4. По месту проведения работ услуги парикмахерских делят на:**

- a) услуги, оказываемые в организации (стационарно);
- b) услуги, оказываемые на базе клиента (выездные услуги).
- c) Услуги оказывающие только стационарно
- d) верны ответы а и b
- e) нет верного ответа

**5. К какой форме обслуживания (в системе фото услуг) можно отнести прием, исполнение услуги и выдачу заказов в стационарных условиях:**

- a) К выездной форме обслуживания
- b) Обслуживание по месту работы
- c) К моментальному обслуживанию
- d) К бесконтактной форме обслуживания
- e) Нет верного ответа

**6. Представляет собой одну из важнейших областей общественной жизни и оказывает заметное влияние на все стороны нашей деятельности:**

- a) Качество жизни

- b) Сфера услуг
- c) Стандартизация
- d) Сертификация
- e) Метеорология

**7. Период времени от момента приема заказов до выдачи его клиенту:**

- a) Услуга
- b) Предоставление услуги
- c) Результатом услуги
- d) Обслуживание
- e) Время оказания услуг

**8. Услуги, связанные с созданием новых и восстановлением утраченных потребительских свойств изделия:**

- a) Материальные
- b) Нематериальные
- c) Социально-культурная услуга
- d) Производственно-техническим
- e) Экономические

**9. Услуги направленные непосредственно на человека или окружающие условия:**

- a) Материальные
- b) Нематериальные
- c) Социально-культурная услуга
- d) Производственно-техническим
- e) Экономические

**10. Это деятельность исполнителя услуги, необходимая для обеспечения выполнения услуги:**

- a) Исполнитель услуги
- b) Результатом услуги
- c) Предоставление услуги
- d) Время оказания услуг
- e) Нет верного ответа

**11. Результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также непосредственной деятельности исполнителя по удовлетворению запросов потребителя:**

- a) Услуга
- b) Мотивация
- c) Обслуживание

- d) Труд
- e) Нет верного ответа

**12. Совокупность характеристик услуги, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением:**

- a) Качество обслуживания
- b) Качество продукции
- c) Качество услуги
- d) Цена услуги
- e) Нет верного ответа

**13. Это совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение потребностей клиента:**

- a) Качество обслуживания
- b) Качество продукции
- c) Качество услуги
- d) Цена услуги
- e) Нет верного ответа

**14. Работа по оказанию услуг – это:**

- a) Сервис.
- b) Основная цель сервисной деятельности.
- c) Одно из главных целей предпринимательской деятельности.
- d) Функция сервисной организации.
- e) Эксплуатационная функция сервисной организации.

**15. Сервисная деятельность – это:**

- a) Разработка пакета услуг, системы доставки в процессе ее создания.
- b) Технологический процесс, направленный на создание услуги, удовлетворяющий потребности клиентов, и повышающий конкурентоспособность на рынке.
- c) Продажа готовых к употреблению товаров (услуг).
- d) Одна из развивающихся тенденций предприятия.
- e) Реклама, продажа, продвижение и исследование рынка.

**16. Таверны – это:**

- a) Караван-сарай.
- b) Постоялые дворы.
- c) Гостиные дома.
- d) Первые кофейни.

е) Мини-рестораны.

**17. В средневековье (5-15 вв.н.э) на развитие предприятий гостеприимства, огромное влияние оказало развитие – это:**

- a) Религиозные традиции.
- b) Торговли.
- c) Кулинарных традиций.
- d) Гостиничных домов.
- e) Почтовых станций.

**18. В какой период оказало огромное влияние на развитие торговли, создание специальных пунктов размещения караванов?**

- a) Новый век.
- b) Средневековье.
- c) Древний период.
- d) Бронзовый век
- e) Железный век.

**19. Какое было главным событием, произошедшим в 1375г. во Франции ?**

- a) Составлено 1 в мире меню.
- b) Появление новых неизвестных пищевых продуктов и технологий.
- c) Создание первых почтовых станций «ямы».
- d) Была написана 1 поваренная книга.
- e) Развитие гостиниц и ресторанов.

**20. Где в 1571г. было разработано первое в мире меню?**

- a) Франции.
- b) США.
- c) Италии.
- d) Исландии.
- e) России.

**21. Что специализируется на приготовлении национальных блюд, ужинов и завтраков?**

- a) Столовая.
- b) Кафе.
- c) Мини-бар.
- d) Ресторан.
- e) Бистро.

**22. Бизнес-класс, эконом класс, номера-апартаменты. По какому классификатору различаются эти гостиничные номера?**



- a) По числу мест.
- b) По количеству комнат.
- c) По количеству человек.
- d) По дизайну и другим органолептическим показателям.
- e) По назначению номеров.

**23. Что предполагает гостиница среднего класса?**

- a) Расположение в центре города, высокий уровень сервиса, включающий все виды обслуживания.
- b) Вместимость около 400 - 2000 мест, широкий набор услуг, приемлемые цены.
- c) Вместимость до 150 мест, расположение вблизи магистралей, характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг.
- d) Включает комплекс спец. медицинского обслуживания и диетическое питание, расположение в курортной местности.
- e) Номера имеют небольшую кухню с холодильником, мини-бар, услуги питания, включенная в стоимость проживания.

**24. По вместимости относится к малым и средним предприятиям, располагаются в центре города, хорошо обученный персонал, высокий уровень сервиса, требовательные клиенты – это:**

- a) Гостиница среднего класса.
- b) Отель-люкс.
- c) Гостиница - апартаменты.
- d) Отель-курорт.
- e) Гостиница эконом. класса.

**25. Предприятия, предоставляющие клиентам ограниченное количество услуг (размещение, и континентальный завтрак)?**

- a) Отель-гарни.
- b) Мотели.
- c) Гостиница эконом класса.
- d) Сьюит-отель.
- e) Апартамент-отель.

***Темы для обсуждения:***

1. Декомпозиция миссии компании до тактических действий по управлению сервисом.
2. Разработка плана деятельности директора по клиентскому сервису.
3. Моделирование службы клиентского сервиса

### *Ситуация 1:*

Потребитель в процессе выбора блюд остался недоволен ассортиментом, что Вы можете порекомендовать, чтобы усовершенствовать процесс управления выбором ресурсов, как основы управления ассортиментом на борту воздушного судна

## **ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕРВИСА**

**1. Типовые организационные структуры управления предприятием сервиса.**

**2. Управление конфликтами на предприятиях сервиса.**

**3. Понятие и виды контроля на предприятиях сервиса.**

**1. Типовые организационные структуры управления предприятием сервиса.**

Термин "организационная структура" сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями: вверх - вниз и поперек, так как мы оперируем с ограниченным допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности.

В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Кроме того, эти ограничения на структуру организации часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия. Вот только четыре из них. Во-первых, между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы. Во-вторых, обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом. В-третьих, это способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще. В-четвертых, представление

организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. Другими словами, необходимо динамическое равновесие. Очевидно, что для достижения такого равновесия организация должна иметь достаточно гибкую структуру. (Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней).

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого "структурного зодчества". Используя терминологию, принятую в архитектуре, можно сказать, что в данном реферате излагаются основные идеи, на основе которых могут быть разработаны различные варианты решения проблемы организационной структуры без ограничений, связанных с ее графическим представлением.

Выше перечисленные недостатки можно и нужно преодолеть путем построения многомерной организационной структуры. Многомерная структура подразумевает демократический принцип управления.

#### Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

#### Линейная организационная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д. ). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

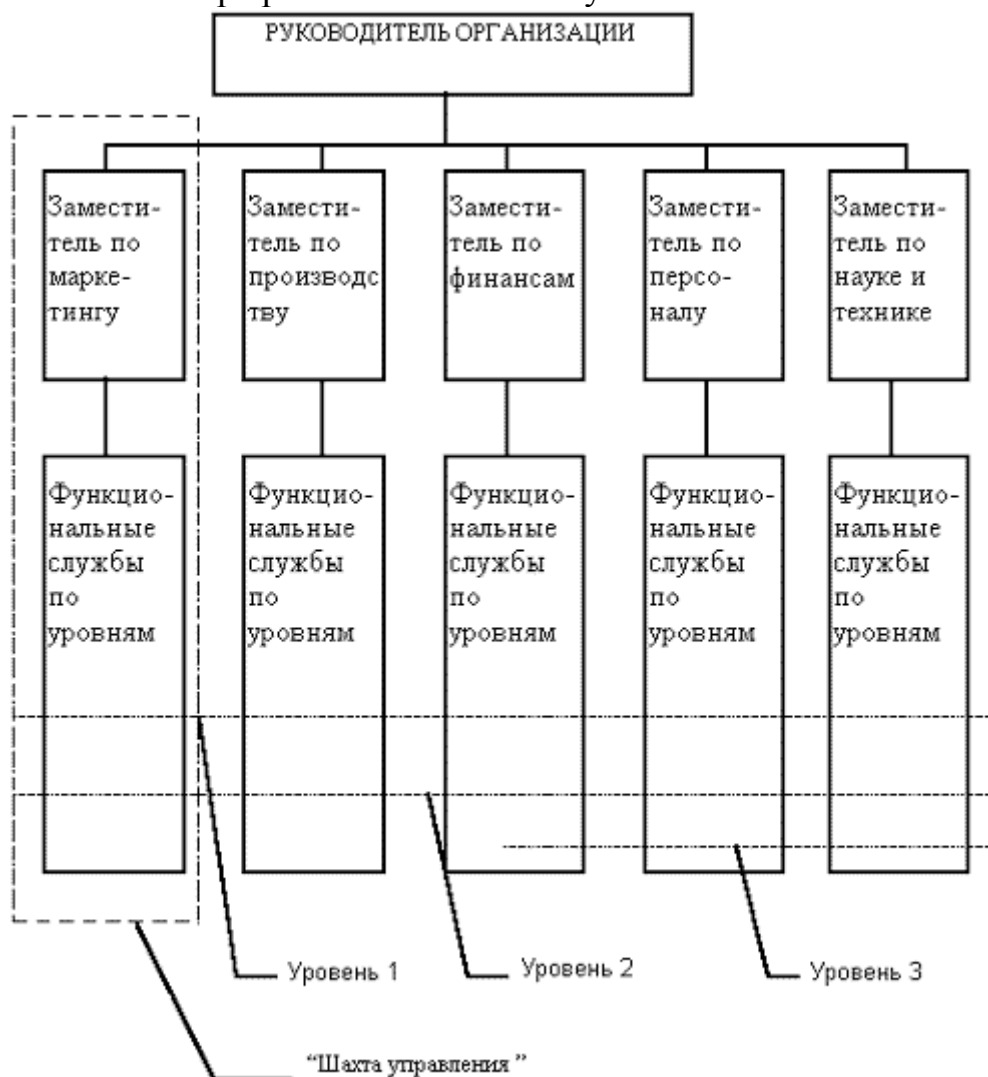


Рис.1. Линейная структура управления

Преимущества линейной структуры:  
четкая система взаимных связей функций и подразделений;  
четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;  
ясно выраженная ответственность;  
быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:  
отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;  
тенденция к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;  
малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;  
критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;  
тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;  
большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;  
перегрузка управленцев верхнего уровня;  
повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

#### Линейно - штабная организационная структура

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (Рис.2).



Рис.2. Линейно - штабная структура управления

Достоинства линейно - штабной структуры:

более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;

некоторая разгрузка высших руководителей;

возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

тенденции к чрезмерной централизации управления;

аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Дивизионная структура управления

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизионные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным

управлением. Пик внедрения дивизионных структур управления пришелся на 60 - 70-е годы (Рис.3 ).

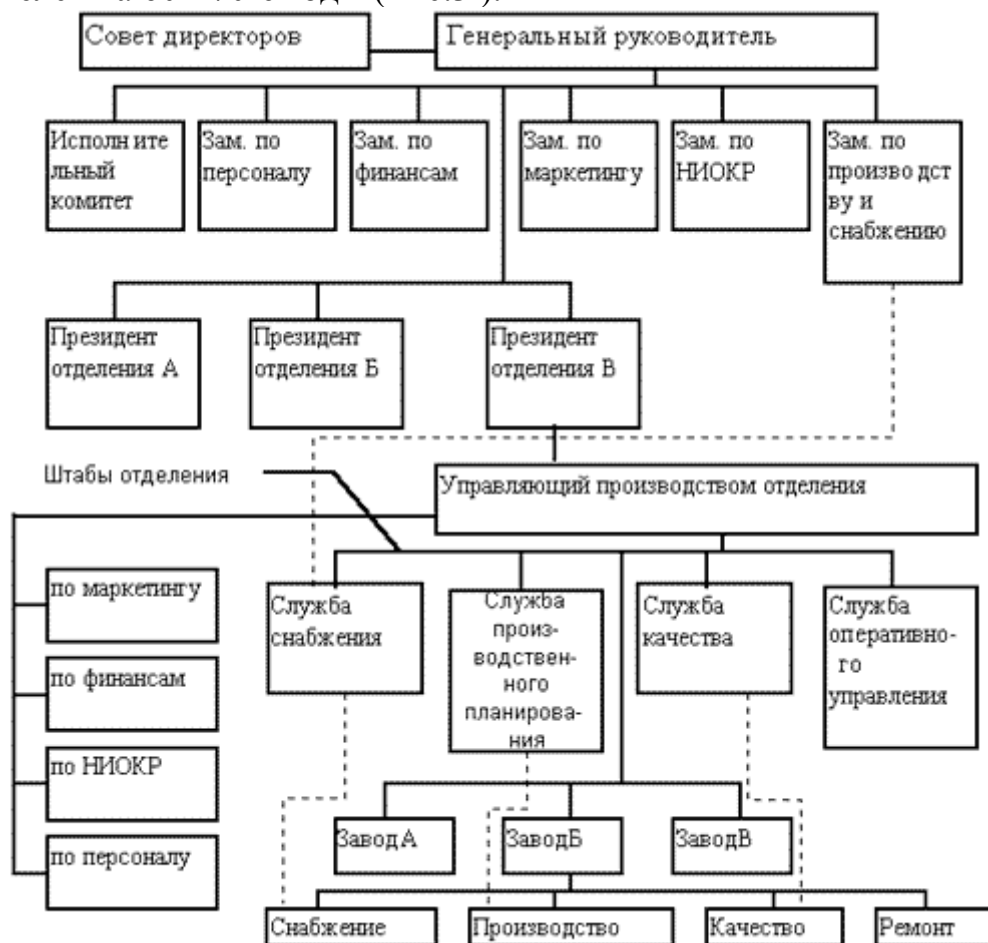


Рис.3. Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;

при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;

более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;

дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Вывод: достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.

Органический тип структур управления

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Бригадная (кросс - функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ -



достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

автономная работа рабочих групп (бригад);

самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;

замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения (Рис.4), так отсутствовать (Рис.4). В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем называть собственно бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам.



Рис.4. Кросс - функциональная организационная структура

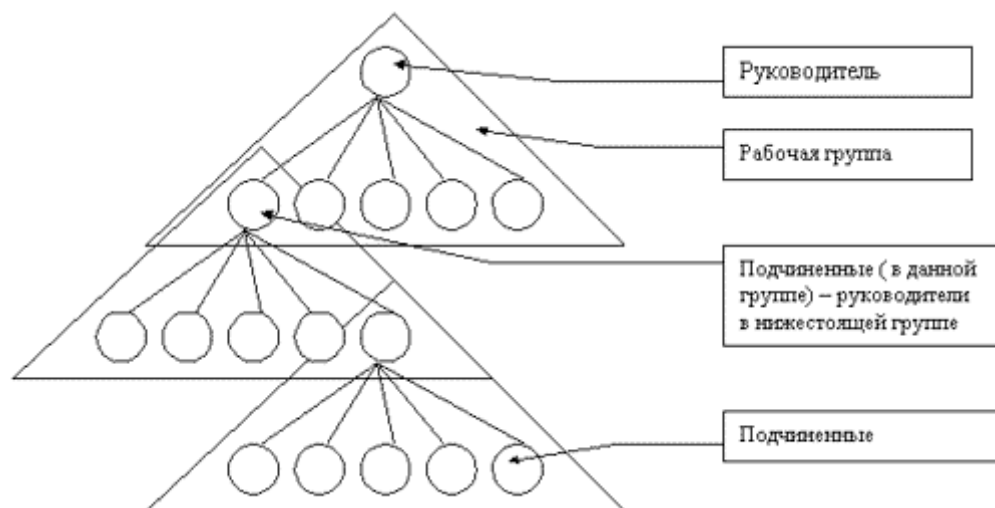


Рис.5. Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:  
сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;

гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;

работа в группах создает условия для самосовершенствования;

возможность применения эффективных методов планирования и управления;

сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);

сложность в координации работ отдельных бригад;

высокая квалификация и ответственность персонала;

высокие требования к коммуникациям.

Вывод: данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование

структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества структуры управления по проектам:

высокая гибкость;

сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;

дробление ресурсов между проектами;

сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;

усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

Матричная (программно - целевая) структура управления

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Пример матричной программно - целевой структуры управления (фирма "Тойота") приведен на Рис. 6. Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями

функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру.

Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы "Тойота", количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

## **2. Управление конфликтами на предприятиях сервиса.**

Общественная жизнь немислима без столкновения идей, жизненных позиций, целей как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. В конфликте, как и в любом процессе, есть положительные и отрицательные стороны. Известную поговорку «в споре рождается истина» можно с полным основанием применить и к конфликту. Существуют две позиции.

Первая предполагает, что конфликт — это столкновение и борьба различных сил, людей или позиций, происходящие из-за несовместимости или противоположности интересов. Согласно второй, конфликт — это процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами. Оптимальным, на наш взгляд, будет следующее определение. **Конфликт** — это *наличие разногласий между несколькими сторонами*. Они могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

Различают следующие **причины возникновения конфликтов в организации**:

- причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т. п.);
- различия в целях, стоящих перед сотрудниками;

- разногласия в мнениях сотрудников о целях и миссии компании или о своем статусе и уровне заработной платы;
- неудовлетворительные коммуникации (вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации;
- различия между людьми в манере поведения и в жизненном опыте (конфликт на бытовом уровне);
- конфликты, связанные с различиями в ценностях работников (принадлежность к различным политическим или общественным объединениям, желание «обратить в свою веру»).

**Классификацию конфликтов на предприятии** можно проводить по различным основаниям:

- по содержанию конфликта — экономические, идеологические, социально-бытовые, семейно-бытовые, социально-психологические и эмоционально-неврогенные;
- по способам разрешения — антагонистические и компромиссные;
- по природе возникновения — социально-организационные и эмоциональные;
- по направленности воздействия — вертикальные и горизонтальные;
- по степени выраженности — открытые, скрытые и потенциальные;
- по количеству участников, задействованных в конфликте, — внутриличностные, межличностные, межгрупповые.

Системы управления человеческими ресурсами современных компаний в настоящее время включают в себя подсистемы, выполняющие функции управления конфликтами и стрессами на предприятии, а также анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений, проведения социально-психологической диагностики взаимоотношений в коллективе.

Выделяют следующие **фазы конфликта**:

- 1) *конфронтационная (или военная)* — в ее рамках стороны стремятся обеспечить свой интерес путем полной ликвидации чужих интересов любыми возможными способами;
- 2) *компромиссная (или политическая)* — стороны стремятся по возможности достичь своих целей путем переговоров, в ходе которых изменяют свои личные интересы на общие, устраивающие обе стороны;
- 3) *коммуникативная (или управленческая)* — на ней стороны, выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, достигают согласия, основанного на стремлении к взаимодополнению интересов сторон;

4) помимо указанных фаз выделяют еще и *кризис*, преодоление кризиса, т. е. продолжение развития конфликта помогает снять напряженность в отношениях сторон.

Управление конфликтами, таким образом, представляет собой *процесс целенаправленного воздействия на персонал компании с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.*

Управление конфликтами связано с тремя видами действий.

1. Предупреждение конфликтной ситуации.
2. Разрешение конфликтной ситуации.
3. Урегулирование конфликта.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные; структурные; межличностные; переговоры; ответные агрессивные действия. Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами.

Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с метода ухода от конфликта. Его разновидностью является *метод бездействия*, при котором развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Следующая разновидность метода ухода от конфликта

— это *уступки, или приспособление*, — руководство соглашается с предложениями работников за счет собственных требований. Сюда же можно отнести *метод сглаживания*, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, *метод скрытых действий* применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа и пр. Может оказаться эффективным *метод быстрого решения*, суть которого состоит в том, что решение по задаче, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением.

### **3. Понятие и виды контроля на предприятиях сервиса.**

Повышение качества услуг на предприятиях в области сервиса имеет большое социально-экономическое значение, которое характеризуется уровнем удовлетворения потребностей населения в разнообразных видах услуг, экономической устойчивостью их производства и конкурентоспособностью предприятий в условиях рынка.

Качество услуг имеет как экономическое, так и социальное значение.

В социальном плане ценность качества заключается в рациональном использовании вне рабочего времени людей, максимальном удовлетворении потребностей населения в разнообразных видах услуг.

В экономическом плане – это сбережение потенциала прошлого труда, содействие ускорению оборачиваемости денежных средств.

В случае некачественного выполнения услуги предприятие несет прямые убытки, так как за свой счет ему приходится повторно производить услугу, затрачивая при этом дополнительные трудовые, материальные и финансовые ресурсы. Потребителям же услуг приходится затрачивать дополнительное время на получение услуги.

Понятие «качество услуги» в значительной мере отличается от понятия «качество продукции», поскольку применительно к сфере сервиса возникает целый комплекс дополнительных условий.

Под *качеством продукции* понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

*Качество услуги* – совокупность свойств, определяющих ее пригодность удовлетворять индивидуальные потребности конкретного потребителя.

Исходя из специфики отраслей, оказывающих услуги качество услуги можно разбить на две составляющих: качество производства услуги и качество обслуживания.

*Качество исполнения услуги* – соответствие изготовленных или отремонтированных изделий требованиям стандартов, технических условий, чертежам, установленным технологическим процессам, а также индивидуальным требованиям потребителей.

*Качество обслуживания* – совокупность условий, обеспечивающих заказчику при получении услуги максимального удобства при минимальных затратах времени.

Качество обслуживания предполагает обеспечение высокого уровня культуры обслуживания, постоянное расширение ассортимента услуг, сокращение затрат времени заказчика в процессе получения услуги, развитие удобных для населения форм и рациональное

размещение пунктов обслуживания, сокращение сроков оказания услуг, культуру обслуживания клиентов в контактной зоне и т. д.

Задачу своевременного предупреждения технических требований, предъявляемых к качеству производства услуг, решает технический контроль.

*Техническим контролем* называется проверка технических требований, предъявляемых к качеству продукции и качеству производства услуг на всех стадиях производственного процесса, производственных условий и факторов, обеспечивающих требуемое качество.

Объектами технического контроля на предприятиях являются материалы, фурнитура, запасные части, узлы, детали и полуфабрикаты, поступающие со стороны, технологические процессы, орудия труда, технологическая дисциплина, общая культура производства, выполненные и подлежащие выдаче заказы клиентам.

Рациональная организация технического контроля должна быть основана на следующих принципах:

технический контроль должен осуществляться на всех стадиях: вначале контролируются поступающие на предприятие материалы, оборудование, агрегаты, узлы, технологическая оснастка, затем параметры технологического процесса производства услуг и в конце проводится окончательный контроль законченных заказов;

технические средства контроля, методы и формы его организации должны соответствовать особенностям тех или иных услуг, особенностям техники, технологии и организации их производства;

эффективность различных методов технического контроля должна обосновываться соответствующими экономическими расчетами;

организационная система технического контроля должна предусматривать четкое и обоснованное распределение обязанностей и ответственности между отдельными исполнителями;

организационная система технического контроля должна быть основана на использовании наиболее эффективных методов материального поощрения и материальной ответственности за качество услуг.

В зависимости от конкретных условий, на предприятиях применяются различные по характеру и назначению виды и методы технического контроля

По методам осуществления технический контроль подразделяется на визуальный, физический, геометрический, химический, механический, металлографический и технологический. Визуальный контроль заключается в проведении внешнего осмотра; при геометрическом контроле проверяются размеры и геометрические элементы объекта; при химическом, механическом,



металлографическом видах контроля проверяются элементы, от которых зависит качество (структура, твердость и т. п.).

По местонахождению технический контроль подразделяется на стационарный и летучий (скользящий). Стационарный контроль осуществляется на постоянно выделенном для этого специальном рабочем месте проверки объектов. Летучий, или скользящий, контроль является профилактическим и осуществляется непосредственно на рабочих местах путем периодических проверок.

По характеру технических средств технический контроль подразделяется на ручной, механизированный, автоматический. Ручной контроль требует значительного времени и большого объема знаний, навыков и опыта от контрольных работников и их большой численности. Одним из главных мероприятий по улучшению и удешевлению технического контроля является его механизация и автоматизация.

По времени проведения технический контроль может быть постоянным и периодическим. Постоянный контроль осуществляется систематически, периодический – через определенные промежутки времени.

По охвату контролируемых объектов технический контроль бывает сплошным и выборочным. При сплошном контроле проверке подвергаются все без исключения заготовки, детали, узлы и выполненные заказы, при выборочном – лишь некоторая часть из партии деталей и узлов. На предприятиях сферы сервиса выборочный контроль применяется для проверки качества отдельных операций, сменных деталей, узлов, запасных частей. Для проверки качества выполненных заказов должен обязательно применяться сплошной контроль.

По охвату операций технический контроль подразделяется на пооперационный и групповой. Пооперационный контроль осуществляется после каждой операции, когда качество последующей операции зависит от предыдущей. Групповой контроль производится после группы неответственных операций или когда характер технологического процесса исключает возможность проверки объекта после каждой операции.

По методам проведения технический контроль может быть предварительным, промежуточным и окончательным. При предварительном контроле проверяются материалы, заготовки, полуфабрикаты, детали, запасные части до начала обработки или сборки. Промежуточный контроль осуществляется на различных стадиях производственного процесса. Основной задачей его является проверка качества выполнения каждой производственной операции по технологическому процессу и таким образом предупреждение брака на последующих операциях. Окончательному контролю подвергаются все

заказы после заключительных операций производственного процесса. Эта форма контроля является наиболее ответственной, так как она предупреждает выдачу некачественно выполненного заказа владельцу.

По исполнителям контрольных операций технический контроль классифицируется на контроль, выполняемый производственным персоналом и выполняемым контрольным персоналом. Контроль может осуществляться самими рабочими, а также специальным контрольным персоналом – браковщиками, контролерами, контрольными мастерами.

***Контрольные вопросы и задания:***

1. Охарактеризуйте типовые организационные структуры управления предприятием сервиса.
2. Охарактеризуйте Положения о подразделениях предприятия и должностные инструкции на предприятиях сервиса.
3. Охарактеризуйте реакцию предприятия сервиса на изменчивость внешней среды и предпочтительная структура управления.
4. Охарактеризуйте основные виды и области применения АСУ на предприятии сервиса.
5. Охарактеризуйте сущность управления конфликтами на предприятиях сервиса.
6. Охарактеризуйте понятие и виды контроля на предприятиях сервиса.
7. Охарактеризуйте процесс контроля и выбор варианта форм контроля на предприятиях сервиса.
8. Охарактеризуйте сущность контроля и измерения результатов коммерческой деятельности и действия руководителя при контроле на предприятиях сервиса
9. Основы выбора ресурсов с учетом требований потребителя

**ТЕМА 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

**1. Экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления на предприятиях сервиса**

**2. Мотивация исполнителя на предприятиях сервиса**

**3. Методы управления на предприятиях сервиса**

**1. Экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления на предприятиях сервиса**

Все структурные части менеджмента сервисного предприятия синтезируются в *механизме*, отсутствие в его составе хотя бы одной из составляющих делает неэффективным весь процесс менеджмента.

Механизм менеджмента образуют управляющая и управляемая подсистемы. Внешние рычаги механизма менеджмента обеспечивают функционирование управляющей подсистемы управления, ими, как правило, рыночные регуляторы (цены, конкуренция, спрос и предложение и т.п.), государственное регулирование и связи с другими хозяйствующими субъектами и собственные цели организации. Внутренними рычагами, которые обуславливают движение управляемой системы, есть методы и инструменты управления.

**Методы управления** - это способы целенаправленного воздействия на отдельных работников и их группы, которые функционируют в составе организации.

В практике менеджмента выделяют следующие основные методы управления:

1. Организационно-распорядительные
2. Экономические
3. Социально-психологические

**Организационно-распорядительные (административные) методы** - это способы воздействия на объект управления, основанных на власти, подчиненности, дисциплине и предусматривают только однозначное восприятие и подчинения. Распорядительные методы реализуются в форме: приказа, постановления, распоряжения, инструкции, команд, рекомендаций.

**Экономические методы** - это способы воздействия на управляемую подсистему, основанные на использовании экономических законов. К ним, к примеру, можно отнести: коммерческий расчет, ценовую политику, кредитование, инвестирование, санкции, заработная плата, материальное вознаграждение.

**Социальные методы** - способы воздействия на формирование и развитие коллектива, базирующиеся на оптимальном сплоченности его членов в процессе труда путем обеспечения единства интересов, социальной справедливости, инициативы и ответственности работников за результаты их труда. К социальным методам относят: коллективный договор, правила внутреннего распорядка, моральное поощрение, защиту социальных прав и интересов коллектива, служебное продвижение, регулирования межличностных отношений.

**Психологические методы** - методы воздействия на психику и настроение людей, позволяют регулировать взаимосвязи руководителя и работников, членов коллектива между собой. Примером психологических методов может быть: убеждение, влияние, личный пример, критика, культура управления, этика, совершенствования морально-психологического микроклимата в коллективе и т.

**Инструментами менеджмента** стратегический и оперативный менеджмент. Стратегический - сосредоточен на разработке целей

предприятия, прогнозировании его развития и долгосрочному планированию его деятельности. *Оперативный* - реализует планы стратегического менеджмента путем организации, руководства и контроля за текущей деятельностью предприятия.

## **2. Мотивация исполнителя на предприятиях сервиса**

Мотивация к труду и связанное с этим состояние организационной культуры являются значимыми факторами успеха любой организации, а особенно организаций индустрии туризма, которые в большей степени зависимы от эффективности межличностных отношений работника и клиента.

Для того чтобы все задачи, поставленные перед фирмой, были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач независимо от своих личных проблем.

Овладев совершенными способами управления дисциплинарными отношениями, работники отдела кадров, менеджеры могут значительно эффективнее управлять коллективом в целях обеспечения выполнения производственных программ.

Краткий исторический обзор поможет лучше понять истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий.

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, был хорошо известен *метод кнута и пряника*. В Библии, в древних преданиях, античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. «Пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Это было обычным явлением и в странах Запада в конце XIX века. Когда примерно в 1910 году возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода.

Они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции пропорционально их вкладу. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него остаются до сих пор у некоторых руководителей.

Попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, но только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно,

какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

**Теория X, Y, Z.** Согласно теории Мак-Грегора подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X: от природы ленив, не хочет работать; не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил; неинициативен без побуждения извне; требует принуждения к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y: имеет естественную потребность в работе; стремится к ответственности; творческая личность; требует побуждения к работе, а не принуждения.

В 1981 г. В. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. он относится к типу Z, т.е. в зависимости от производственной ситуации ведет себя как X или как Y.

**Содержательные теории мотивации** стараются выявить потребности, побуждающие людей к действию, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, и правильно рассчитать объем и содержание работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

Согласно **теории потребностей Маслоу** существует пять основных типов потребностей:

физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания (потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и социальные потребности);

потребность в безопасности уверенности в будущем (потребности в защите от физиологических и психологических опасностей со стороны окружающего мира);

социальные потребности (потребности в причастности: чувство принадлежности к чему- или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки);

потребность в успехе;

потребность в самовыражении (потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности).

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека. Причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребностями нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

поведение человека определяет физиологические потребности;

после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Мак-Клелланда и Герцберга.

**Мак-Клелланд** выделял три потребности, мотивирующие поведение человека:

потребность во власти;

потребность в успехе;

потребность в принадлежности к определенному классу.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

В основе **теории Герцберга** лежат следующие положения:

потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы (мотивации);

наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворенности работой;

мотивации, которые соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека;

руководитель, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, должен вникнуть в существо работы.

Таким образом, гигиенические факторы (размер оплаты труда, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой, в то время как для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей).

В **процессуальных теориях** анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

### **3. Методы управления, применяемые на предприятиях сервиса при различных уровнях нестабильности рынка**

Методы управления, применяемые фирмами при различных уровнях нестабильности рынка

Методы управления, применяемые фирмами, зависят от рыночной ситуации и, главным образом, от степени ее нестабильности.

А. Методы управления, основанные на контроле:

- справочники, инструкции;
- финансовый контроль.

Б. Методы управления, основанные на экстраполяции:

- долгосрочное планирование;
- составление бюджетов текущих расходов и капитальных вложений;
- целевое управление.

В. Методы управления, направленные на предвидение изменений:

- стратегическое планирование;
- выбор стратегических позиций.

Таким образом, при стратегическом планировании добавляется еще одна петля управления (по стратегическим программам), экстраполяция заменяется развернутым стратегическим анализом.

Г. При управлении на основе гибких экстренных решений применяют:

- ранжирование стратегических задач;
- управление по слабым сигналам;
- управление в условиях неожиданных событий.

При уровне нестабильности порядка 4-5 баллов фирма, дожидаясь сильного сигнала, может опоздать с решением. Поэтому следует начать действовать уже при слабых сигналах по табл.

Таблица. Действия фирмы при слабых сигналах

Сила сигнала

Характер мер

1. Опасность или новая возможность осознаются

Наблюдение за внешней средой

Определение относительной силы слабых сигналов

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

1. Охарактеризуйте содержание экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления на предприятиях сервиса.

2. Охарактеризуйте содержание мотивации исполнителя на предприятиях сервиса.

3. Охарактеризуйте содержание процесса формирования управленческих кадров на предприятиях сервиса.

4. Охарактеризуйте содержание работы руководителя на предприятиях сервиса.
5. Охарактеризуйте стиль управления на предприятиях сервиса.
6. Охарактеризуйте методы управления, применяемые на предприятиях сервиса при различных уровнях нестабильности рынка.
7. Охарактеризуйте содержание стратегической позиции предприятия сервиса на рынке.
8. Охарактеризуйте механизм управления портфелем стратегической зоны хозяйствования предприятий сервиса
9. Основные направления развития контактной зоны предприятия сервиса

## **ТЕМА 5. СИСТЕМА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

- 1. Место планирования и прогнозирования в менеджменте.**
- 2. Обзор техники и видов планирования на предприятиях сервиса.**
- 3. Система прогнозов и планов на предприятиях сервиса.**
- 4. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия сервиса.**

### **1. Место планирования и прогнозирования в менеджменте**

Процесс планирования является попыткой представить себе картину будущего, комплексно учитывающий все обстоятельства и особенности, важные для рынка сбыта. Этот процесс предполагает знание настоящего состояния дел и тенденций развития, которые помогают предвидеть будущее, а также овладение методикой, позволяющей смоделировать переход настоящего положения в будущее прогнозируемое состояние.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство предприятия обеспечивает единое направление усилий всего трудового коллектива к достижению общих целей. Именно с планирования начинается процесс управления. Функция планирования призвана ответить на три вопроса:

где предприятие находится в настоящее время – сильные и слабые стороны предприятия в основных областях (финансы, маркетинг, персонал);

куда предприятие хочет двигаться – оценка возможностей и угроз внешней среды, определение цели предприятия и препятствий в достижении этой цели;

как предприятие собирается достичь поставленной цели.



Планирование – это определение основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Планирование предусматривает следующие виды деятельности:

маркетинговый анализ (анализ соответствия новых видов деятельности требованиям рынка и конкуренции);

технико-экономический анализ (анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии);

финансовый анализ (анализ экономической эффективности новых видов деятельности).

Уровень качества планирования определяется следующими важнейшими условиями:

компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления предприятия;

квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;

наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование предполагает:

обоснованный выбор целей;

определение политики;

разработку комплекса мер и мероприятий (образы действий);

методы достижения целей;

обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не «разовый» акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций. Планирование направлено на оптимальное использование возможностей предприятия, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, обеспечение финансовой устойчивости и более высокой рентабельности капитала, чем у конкурентов.

Каждый менеджер (независимо от своих функциональных интересов) должен быть знаком с механизмом и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере, настолько, насколько это касается его деятельности.

## **2. Обзор техники и видов планирования на предприятиях сервиса.**

Стратегическое планирование заключается в выборе главных целей деятельности предприятия и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом также разрабатываются новые возможности предприятия (например, расширение производственных мощностей, повышение качества туристских услуг в соответствии с конъюнктурой рынка; увеличение объема продаж и доли на рынке за счет высококонкурентных услуг).

Стратегическое планирование охватывает период от пяти и более лет и дает комплексное научное обоснование проблемам, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящий период. На этой основе разрабатываются показатели развития предприятия на плановый период.

Стратегическое планирование необходимо для комплексного научного обоснования проблем, с которыми предприятие может столкнуться в будущем. На основе стратегического планирования разрабатываются показатели развития предприятия на плановый период.

Система стратегического планирования включает в себя:

1) анализ среды – исходный процесс, обеспечивающий базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии. Предполагает изучение макроокружения (внешней среды), непосредственного окружения, внутренней среды.

Анализ макроокружения – изучение состояния экономики, правового регулирования, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной среды, научно-технического развития общества.

Непосредственное окружение – покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды – анализ сильных и слабых сторон организации, анализ взаимодействия менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; организационные структуры, нормы, правила, распределение прав и ответственности и т. д.;

2) определение миссии и целей – определение миссии фирмы, т. е. того, для чего существует фирма, – долгосрочных и краткосрочных целей;

3) выбор стратегии – определяет, как организация будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию;

4) выполнение стратегии в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей;

5) оценка и контроль выполнения стратегии – обеспечивают устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей и собственно целями организации [9].

Система стратегического планирования организуется следующим образом:

выбираются 5-10 ключевых стратегий и вокруг них формируется политика долгосрочного развития;

одновременно принимаются среднесрочные планы для объединения стратегий в одно целое и увязки с распределением ресурсов;

высшее руководство определяет цели каждому подразделению, а последнее разрабатывает количественные планы достижения этих целей методом «снизу вверх».

Стратегическое планирование предполагает составление среднесрочных (обычно пятилетних) планов, в которых конкретизируется стратегическая концепция предприятия, методы и формы ее реализации. Для туристских предприятий такой концепцией является стратегия обслуживания. Сегодня индустрия гостеприимства представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Туристские предприятия открываются практически ежедневно. Новые предприятия создаются с целью максимально полного удовлетворения потребностей определенных групп потребителей. Однако через некоторое время часть таких новых предприятий не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса. В этих условиях, если предприятия хотят выжить, они должны иметь последовательную, соответствующую обстоятельствам, стратегию обслуживания.

Хорошая стратегия обслуживания – это план действий, который отвечает на вопрос: «Как мы собираемся конкурировать на соответствующем рыночном пространстве?».

Для планирования стратегии обслуживания руководству туристского предприятия следует, прежде всего, понять, что собой представляет та рыночная среда, в которой приходится работать, и какое место в этой среде занимает конкретное предприятие.

Хорошо разработанная стратегия должна давать ответы на следующие вопросы:

какие нужды потребителей мы обслуживаем?

обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще?

как мы должны обслуживать, чтобы иметь доход, позволяющий нам длительное время быть конкурентоспособными и получать достаточную прибыль на вложенный капитал?

Стратегия обслуживания затрагивает три главных компонента любого предпринимательства в сфере туризма:

потребности клиентов;

способность предприятия удовлетворить эти потребности;

долгосрочная прибыльность предприятия.

Нужды потребителей возникают в зависимости от обстоятельств. Поэтому, чтобы быть эффективной и точной, стратегия обслуживания должна быть обусловленной. Например, если приоритетными для клиента являются уровень цен и скорость обслуживания, то наиболее правильным для туристского предприятия будет направление своих ограниченных ресурсов на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, а не на создание новой автомобильной стоянки перед своим офисом.

Чтобы определить те элементы обслуживания, которые являются приоритетными для потребителей определенного рыночного сегмента, Кедотт и Тарджон предложили четыре классификатора для определения важности элементов обслуживания с точки зрения удовлетворения нужд потребителей.

В результате изучения потребностей, которые заставляют клиентов заказывать определенные услуги, появляется возможность разделить элементы обслуживания по степени важности для успешного удовлетворения их заказов.

Критические элементы являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на поведение потребителя. Они основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей, поэтому должны быть удовлетворены в первую очередь. Если предприятия хотят выжить в условиях конкуренции, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. В зависимости от того, достигнуты минимальные стандарты или нет, критические элементы вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию. Критическими эти элементы называют потому, что предприятию, предоставляющему обслуживание, игнорирование этих стандартов может быть прощено лишь в критических ситуациях.

Нейтральные элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей. К таким элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т. п. Как правило, на нейтральные элементы не стоит затрачивать значительных управленческих усилий.

Элементы, приносящие удовлетворение, могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакая реакция не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примером может служить круглосуточное обслуживание, бесплатные напитки и т. п. Очевидно, что подобные «пустячки» позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Эти элементы не доставляют

неприятностей, если потребитель их не получает, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиент вдруг обнаруживает их.

Элементы, приносящие разочарование, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию, если они не выполнены правильно. В то же время никакой реакции не последует, если все делается правильно. К таким элементам можно отнести неудачно выбранную или организованную стоянку для автомобилей, отказ от принятия оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала и т. п. Следует иметь в виду, что выполнение этих элементов обязательно. И в то же время повышение качества этих элементов обслуживания вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности.

В условиях развитого рынка и высокого уровня банкротств успеха добиваются лишь те предприятия, которые способны спланировать и проводить долговременные стратегии обслуживания. Планирование стратегии обслуживания – это и есть тот инструмент, который необходим для выживания.

### **3. Система прогнозов и планов на предприятиях сервиса.**

Предприятие не может функционировать без целевых ориентиров. Цель – опредмечиваемый мотив, побуждающий к действию.

Целеполагание – это не единовременная акция, не мгновенно реализуемый акт. Оно предполагает последовательность этапов:

- определение области целеполагания;
- установление реальных целей;
- выбор одной цели и ее формулирование;
- выявление подцелей, их формулирование и постановка задач.

Целеполагание начинается с установления миссии предприятия, исходя из сферы его бизнеса.

Миссия – формулировка основного социально значимого функционального назначения предприятия в долгосрочном периоде. Это высшая цель, которая определяется ожиданиями действий, реакций или результатов деятельности данного субъекта со стороны его потребителей, партнеров, контрагентов.

Формулировка миссии должна отличаться простотой и предельной ясностью, чтобы быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с предприятием, в особенности его членам, исключать возможность разнотолкования, но в то же время создавать простор для творческого и гибкого развития предприятия. Она должна отражать:

- общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;
- общую характеристику потребителя;
- характер продукции предприятия;
- основные конкурентные преимущества предприятия.

Миссия предприятия формулируется топ-менеджерами исходя из ответов на вопросы: Кто мы? Что делаем? Куда движемся?

Например, корпорация McDonalds имеет следующую миссию: «Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую цену». Группа отелей LHW: «Мы – крупнейшая и единственная в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, чтобы предложить нашим клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки, стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших гостей были приятные сюрпризы».

Туристский оператор «Раша Дискавери»: развитие активного и приключенческого туризма в регионах России. Мы стремимся к тому, чтобы в каждом регионе существовало предложение самобытных активных туров, которые соответствуют современным стандартам качества сервиса, общедоступности и безопасности.

Цели – это конкретизация миссии предприятия в форме, доступной для управления процессом ее реализации.

Цели должны отвечать следующим ключевым требованиям: достижимость, гибкость, измеримость, конкретность, совместимость, приемлемость.

Для туристских предприятий основными целями могут быть следующие:

стабилизация финансового состояния за счет осуществления маркетинговых мероприятий;

повышение конкурентоспособности туристского продукта и услуг на рынках въездного и выездного туризма;

тщательное изучение рынков сбыта туристских услуг для выработки стратегии по их удержанию;

исследование и прогнозирование текущих и перспективных потребностей клиентов для выработки основных направлений деятельности;

комплексное воздействие на клиентов фирмы на всех этапах туристского обслуживания;

поддержание имиджа;

целенаправленные информационно-рекламные мероприятия;

обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала сотрудников, повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;

определение критических областей управленческого воздействия и приоритетных задач, обеспечивающих получение запланированных результатов.

Цель туроператора «Раша Дискавери»: организация проектов, которые направлены на популяризацию активного отдыха в России.

#### **4. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия сервиса**

Достижение целей организации требует определенной производственной и управленческой деятельности сотрудников, т. е. совокупности их целенаправленных поступков.

Если в результате поставленные цели полностью или частично достигаются, деятельность считается эффективной. Количественно эффективность характеризуется степенью достижения целей, например, процентом выполнения плана по производству или реализации продукции или услуг.

Эффективная деятельность по достижению цели характеризуется такими признаками, как результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность, высокое качество, соответствие целям организации.

Эффективное достижение целей организации требует:

Во-первых, заблаговременного создания для этого всех необходимых условий. Речь может идти о предпочтительных позициях в соответствующих областях деятельности, предотвращении или ослаблении влияния неблагоприятных обстоятельств, особенно тех, воздействие которых может иметь необратимые последствия.

Во-вторых, своевременности действий (выбора наиболее удачного момента для их начала, оптимальной последовательности, предотвращения неоправданных перерывов и потерь времени). Важность этого в условиях непрерывного усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить, ибо не зря говорят «кто не успел – тот опоздал».

В-третьих, свободы маневра, которая позволяет избежать попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала или продолжения действий. Свобода маневра обеспечивается постоянной готовностью к нему руководства и персонала, поиском резервов, созданием условий для полного использованию предоставляющихся возможностей.

В-четвертых, максимальной автоматизации и компьютеризации производственных и управленческих процессов. Это позволяет освободить человека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие способности и возможности.

В-пятых, отказа от индивидуальной специализации исполнителей. Ограниченный рамками, работник может совершенствовать свое мастерство лишь до определенных пределов.

Поэтому сегодня специализация дополняется расширением круга трудовых функций, которые каждый выполняет на своем рабочем

месте, овладением новыми смежными и самостоятельными профессиями.

В-шестых, благоприятного морально-психологического климата, позволяющего работникам отождествлять цели организации (подразделения) с собственными. Это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого из них в отдельности, так и коллектива в целом.

Достижение такой ступени делает возможным развитие так называемого управления по целям. Его суть состоит в том, что сотрудники, исходя из официальных целей, заложенных в планах, формулируют собственные индивидуальные цели деятельности. Такие цели, сформированные совместно с руководителем, учитывают их личные особенности, возможности, интересы. И уже, исходя из достижения этих целей, оценивается эффективность деятельности, осуществляется материальное и моральное поощрение.

***Контрольные вопросы и задания:***

1. Охарактеризуйте систему прогнозов и планов на предприятиях сервиса.
2. Охарактеризуйте методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия сервиса.
3. Охарактеризуйте содержание экстраполяционного прогнозирования на предприятиях сервиса.
4. Охарактеризуйте роль нормативов в планировании на предприятиях сервиса.
5. Охарактеризуйте содержание комплексного подхода к разработке производственной программы предприятия сервиса.
6. Охарактеризуйте содержание оперативного планирования производства на предприятиях сервиса
7. Основные направления развития планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей
8. Планирование производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства.
9. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия сервиса.
10. Экстраполяционное прогнозирование на предприятиях сервиса.
11. Роль нормативов в планировании на предприятиях сервиса.
12. Комплексный подход к разработке производственной программы предприятия сервиса.



13. Оперативное планирование производства на предприятиях сервиса.

**Тестовые задания:**

1. **Организационная культура, направленная на обслуживание клиентов?**

- a) Обслуживание.
- b) Культура обслуживания.
- c) Специализация быстрого обслуживания.
- d) Образование межд. цепей обслуживания.
- e) Продвижение высоких стандартов обслуживания.

2. **С латинского «обработка», «совершенствование» означает?**

- a) Обслуживание.
- b) Рынок.
- c) Гостиница.
- d) Культура.
- e) Сервис.

3. **Производитель услуги по предоставлению питания включает в себя?**

- a) Продажа готовых к употреблению продуктов.
- b) Обслуживание официантом гостей.
- c) Встреча и проведение гостей до столиков с выдачей им меню.
- d) Приготовление блюд на кухне.
- e) Создание более комфортных условий (дизайн, свет, освещение).

4. **Простые одноэтажные или двух этажные сооружения, расположенные вне городской постройки (до 400 мест размещения), средний уровень обслуживания, небольшое количество персонала, где подразделяются эти сооружения на конечные и транзитные, и относятся они к....?**

- a) Гостиницы.
- b) Отели-гарни.
- c) Частные гостиницы.
- d) Мотели.
- e) Гостиницы эконом класса.

5. **Утверждения о наличии универсальных принципов управления персоналом, которым можно обучить административные кадры, относятся к концепции:**

- a) Школы науки управления.

- b) Школы поведенческих наук.
- c) Классической школы управления.
- d) Школы научного утверждения.
- e) Школы поведенческих науки.

**6. Управление – это:**

- a) Процесс подготовки решения на перспективу о том, что необходимо сделать, кто за это отвечает, в какие сроки нужно осуществить задуманное.
- b) Процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения своей цели.
- c) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
- d) Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих целей и целей организации.
- e) Процесс подготовки решения на перспективу о том, что необходимо сделать, кто за это отвечает, в какие сроки нужно осуществить задуманное, процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения своей цели.

**7. Какой из нижеперечисленных принципов не относится к основополагающим принципам планирования?**

- a) Полнота планирования.
- b) Точность планирования.
- c) Воспитательный эффект планирования.
- d) Детализация планирования.
- e) Непрерывность планирования.

**8. Применение какой техники планирования позволяет по истечении части планируемого периода составить обновленный ход выполнения плана, при котором далее на будущее планируется также часть периода, а еще не пройденное время критически пересматривается?**

- a) Гибкого планирования.
- b) Последовательного планирования.
- c) Скользящего планирования.
- d) Жесткого планирования.
- e) Последовательного и жесткого планирования.

**9. Составляющие планов, используемые для измерения количества или качества выполняемой работы – это:**

- a) Цели.

- b) Нормативы.
- c) Программы.
- d) Правила.
- e) Процедуры.

10. Какой вид департаментизации включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которых не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления?

- a) Штабная.
- b) Функциональная.
- c) Линейная.
- d) Матричная.
- e) Дивизиональная.

11. Административно-обособленная часть аппарата управления, выполняющая одну или несколько функций, либо часть функции управления – это:

- a) Звено управления.
- b) Структурное подразделение аппарата управления.
- c) Ступень управления.
- d) Звено управления, ступень управления.
- e) Ступень управления, структурное подразделение аппарата управления.

12. Какой вид организации характеризуется экстенсивным использованием формальных правил и процедуры, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации:

- a) Механистическая.
- b) Органическая.
- c) Формальная.
- d) Неформальная.
- e) Традиционная.

*Ситуация:*

Вы простой гражданин и недовольны оказываемыми услугами на предприятии сервиса. Что Вы можете порекомендовать, чтобы усовершенствовать систему планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от спроса потребителей?

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

- 1. Структура предприятия сервиса как системы.**
- 2. Управление прибылью на предприятиях сервиса.**
- 3. Управление издержками производства и сбыта продукции (полная себестоимость) на предприятиях сервиса.**

### **1. Структура сервисного предприятия**

Развитие рынка ремонтов и обслуживания бытовой и офисной техники предполагает, что деятельность сервисной фирмы должна быть предельно удобной, доступной, привлекательной для клиентов. При этом структура управления должна учитывать специфические особенности деятельности сервисных фирм, например, также:

- постоянно нелинейно растущая номенклатура и количество ремонтируемой техники;

- большое влияние развития науки, техники, технологий на обновление моделей обслуживаемой техники, частое появление принципиально новых изделий, и как следствие, появление новых услуг;

- неопределенность производственной деятельности. Невозможно достоверно прогнозировать ассортимент и количество техники, которая поступит в ремонт, но несмотря на это, сервисный центр должен быть готов ремонтировать любую технику, управление фирмой должно быть адаптировано к любым возможным ситуациям;

- сервисная фирма ведет производственную деятельность, кредитуя своих клиентов и партнеров, так как клиенты и производители техники компенсируют фактические затраты сервиса после получения изделий из ремонта или спустя некоторое время после получения отчетов о гарантийном ремонте.

Перечисленным выше особенностям и требованиям рынка наиболее соответствуют дилерские сервисные структуры, они имеют в своем составе (на примере «Партия-Сервис») следующие структурные подразделения:

- Сеть приемных пунктов.

- Справочная служба (call-центр).

- Центральный ремонтный цех

- Специализированные производственные подразделения (инжиниринговые, монобрендовые, выездная служба и т. д.).

- Складской комплекс.

- Отдел снабжения.

- Планово-информационный отдел.

- Отдел технической поддержки и контроля.

- Отдел сопутствующих продаж.

- Офисные подразделения.

В общем смысле, прибыль представляет собой результаты разных видов деятельности предприятия и является одним из источников уплаты налогов и собственным источником формирования финансовых ресурсов субъекта хозяйствования.

## **2. Управление прибылью на предприятиях сервиса**

Управление прибылью предприятия включает:

- управление формированием прибыли;
- управление распределением прибыли.

Цель управления прибылью предприятия – обеспечение максимизации абсолютной величины чистой прибыли и стабильности ее формирования во времени.

Объектом управления прибылью предприятия выступают:

- доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг);
- покрытие затрат;
- уплата налогов и других обязательных платежей;
- покрытие процентных платежей по займам;
- формирование прибыли до уплаты налогов;
- уплата налогов за счет прибыли;
- формирование чистой прибыли;
- выплата денежных дивидендов и тесаврация прибыли;
- формирование нераспределенной прибыли.

Структурирование процесса формирования и распределения прибыли предприятия и определение объекта управления прибылью предприятия дает возможность сформулировать основные задачи такого управления.

Среди таких задач необходимо выделить такие:

- поддержание конкурентоспособности предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- обеспечение роста абсолютной величины прибыли;
- обеспечение стабильности формирования чистой прибыли, в частности, увеличение удельного веса прибыли от основной деятельности;
- обеспечение приемлемого уровня рентабельности финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования;
- обеспечение приоритетного финансирования инвестиционных проектов с положительным NPV (чистая текущая стоимость доходов) за счет внутренних источников, прежде всего прибыли;
- обеспечение оптимальных пропорций распределения прибыли путем достижения компромисса между потребностями дивидендной политики и политикой тесаврации прибыли.

Прибыль предприятия представляет собой результат хозяйственной деятельности предприятия, следовательно, представляется невозможным его непосредственное использование как

прямого объекта управления и требуется формирование рычагов влияния на величину прибыли через управление факторами его формирования и распределения. Это дает возможность выделить ряд структурных элементов, которые в результате формируют целостную систему управления прибылью предприятия.

Формирование доходов предприятий осуществляется:

- Доходы от основной деятельности;
- Доходы от прочей операционной деятельности;
- Доходы от финансовых операций (вложения в дочерние и ассоциированные предприятия, доходы от совместной деятельности, дивиденды, проценты);
- Доходы от прочей обычной деятельности (доходы от финансовых инвестиций, реализация необоротных активов);
- Доходы от чрезвычайных событий.

Таким образом, основное содержание управленческой деятельности финансовых служб предприятия и их менеджеров относительно управления формированием его доходов:

- обеспечение своевременности и полноты формирования доходов предприятия;
- выявление резервов увеличения доходов предприятия и угроз сокращения доходов с целью их избежания;
- обеспечения объективности, достоверности и полноты локализации плановых и/или полученных доходов предприятия по центрам их формирования с целью информационного обеспечения принятия управленческих финансовых решений;
- оценка результативности деятельности центров доходов с позиций их формирования и получения, определение уровня соответствия результатов деятельности отдельных центров доходов плановым величинам;
- анализ состава и структуры доходов предприятия по таким критериям:
  - соответственно центрам доходов;
  - в разрезе структурных подразделений предприятия;
  - по видам продукции (работ, услуг);
  - в целом по предприятию;
  - прогнозирование тенденций формирования доходов предприятия в плановом и перспективном периодах и их планирование.

Важной задачей финансового менеджмента на предприятии является обеспечение стабильности формирования его доходов в размере, не меньшем размера его затрат, что дает возможность обеспечить безубыточность деятельности предприятия. Эффективность и результативность формирования доходов субъекта хозяйствования как составной модели управления его прибылью непосредственно зависит от адекватности финансового обеспечения ценовой политики

субъекта хозяйствования реалiam рынка, на котором работает предприятие.

Доходы субъекта хозяйствования от основной деятельности формируются путем получения выручки от продажи товаров, работ и услуг. Соответственно, управление этими доходами может учитывать потребности сопровождения и поддержания управленческих финансовых решений относительно таких вопросов: определения объемов реализации (в натуральных единицах измерения) и формирование ценовой политики предприятия.

Факторы, влияющие на формирование доходов предприятия:

- рыночный спрос на продукцию;
- характеристики товаров;
- маркетинговая политика;
- ценовая политика.

Формирование объемов реализации является результатом взаимодействия его как поставщика товара и рыночного спроса определенной совокупности потребителей. На уровень последнего, в частности, влияют такие факторы:

- качество продукции предприятия и аналогичной продукции предприятий-конкурентов;
- уникальность товара и наличие на рынке товаров-заменителей;
- конкурентная позиция предприятия на рынке;
- маркетинговая деятельность предприятия по продвижению отдельных видов товаров, которые вырабатываются предприятием;
- реклама продукции предприятия;
- гарантийное и постгарантийное обслуживание;
- наличие и уровень цен на сопутствующие товары.

Важным фактором является ценовая политика, поскольку цены на продукцию предприятия являть важным фактором формирования рыночного спроса.

Ценовая политика субъекта хозяйствования — неотъемлемый элемент модели управления его прибылью, которая определяет особенности формирования доходов такого предприятия. Вообще под ценовой политикой субъекта хозяйствования необходимо понимать процедуру обоснования масштаба цен на его продукцию (товары, работы, услуги) и критерии ее применения относительно конкретных категорий покупателей.

Для потребностей управления прибылью используют совокупность показателей, которые характеризуют и определяют абсолютную величину цены продукции субъекта хозяйствования, в том числе:

- себестоимость единицы продукции;
- величина условно-переменных затрат на единицу продукции;
- величина условно-постоянных затрат на единицу продукции;

- прибыль на единицу продукции;
- цена производителя единицы продукции;
- отпускная цена единицы продукции.

При обосновании и реализации ценовой политики предприятие должно учитывать такие факторы организации взаимоотношений с предприятиями-контрагентами:

- особенности осуществления денежных расчетов, в частности сроки их осуществления, вероятность поступления платежа и уровень риска неуплаты;
- управления дебиторской задолженностью, в частности контроль за своевременностью инкассации дебиторской задолженности, определения сомнительной задолженности и осуществление мероприятий по ее взысканию, а также рефинансирования дебиторской задолженности;
- анализ и оценка привлекательности клиента, группирования клиентов по определенным категориям (например, прибыльности) и формирование группы VIP-клиентов.

Непосредственное влияние на формирование прибыли предприятия оказывает уровень и абсолютная величина расходов субъекта хозяйствования. Соответственно, управление затратами предприятия направлено на обоснование уровня затрат предприятия и их финансовое обеспечение. Результативность управления затратами и обеспечение эффективности такого управления предусматривает реализацию таких взаимосвязанных финансово-управленческих действий:

- группировка затрат предприятия по группам соответственно определенной совокупности критериев;
- контроль за формированием затрат и оптимизация их абсолютной величины;
- выявление отклонений от плановых показателей и идентификация причин таких отклонений, их нейтрализация или учет (путем корректирования плановых показателей);
- выявление и оценка резервов уменьшения затрат предприятия, определение и обоснование механизмов их мобилизации.

Соответственно, модель управления затратами субъекта хозяйствования направлена на решение следующих задач:

- уменьшение абсолютной величины затрат предприятия в целом и по отдельным видам (направлениям) его деятельности;
- уменьшение в структуре затрат предприятия доли условно-постоянных затрат, что дает возможность снизить порог рентабельности и сформировать более гибкую ценовую политику относительно продукции предприятия (снижения уровня условно-постоянных затрат даст возможность уменьшить маржинальную



прибыль без уменьшения абсолютной величины операционной прибыли предприятия);

- обеспечение стабильности распределения затрат в пространстве и времени, что дает возможность обеспечить финансовую устойчивость предприятия и предупредить его неплатежеспособность;

- уменьшение в структуре совокупных затрат предприятия косвенных затрат;

- отсрочка момента покрытия затрат путем увеличения промежутка времени между их формальным признанием (и, в частности, уменьшение налогооблагаемой прибыли) и реальным покрытием (потерей предприятием контроля над денежными средствами).

### **3. Управление издержками производства и сбыта продукции (полная себестоимость) на предприятиях сервиса**

1. Издержки – это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной деятельности.

В странах с развитыми рыночными отношениями существуют два подхода к оценке издержек: бухгалтерский и экономический.

Бухгалтерские издержки представляют собой стоимость израсходованных ресурсов, измеренную в фактических ценах их приобретения. Это издержки, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы (сырье, материалы, амортизация, труд и т.д.).

Однако для принятия решений о целесообразности продолжения деятельности своего предприятия владельцы должны учитывать экономические издержки.

Экономические издержки – это количество (стоимость) других продуктов, от которых следует отказаться или которыми следует пожертвовать, чтобы получить какое-то количество данного продукта.

Для отечественной экономики характерен бухгалтерский подход к оценке издержек. Если принять это во внимание, то термины «издержки» и «затраты» можно считать синонимами.

Для целей учета затраты классифицируются по различным признакам:

В зависимости от участия в производственном процессе:

- производственные (все виды затрат, связанные с процессом изготовления продукции);

- внепроизводственные (включают затраты на реализацию продукции – тару, упаковку, доставку продукции и т.п.).

2. По методам планирования, учёта и распределения затраты классифицируются:

- по экономическим элементам (сметный разрез затрат);

- по месту их осуществления (группировка по статьям калькуляции).

3. По экономической роли в процессе производства затраты можно разделить на :

- основные (относятся затраты, связанные непосредственно с технологическим процессом, а также с содержанием и эксплуатацией орудий труда);

- накладные (расходы на обслуживание и управление производственным процессом, реализацию готовой продукции).

4. По методу отнесения затрат на себестоимость продукции выделяют:

- прямые – это затраты, связанные с изготовлением только данного вида продукции и относимые непосредственно на себестоимость данного вида продукции.

- косвенные затраты при наличии нескольких видов продукции не могут быть отнесены непосредственно ни на один из них и подлежат распределению косвенным путем (расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общехозяйственные расходы).

5. По отношению к объему производства продукции затраты подразделяются на

- переменные затраты это затраты, общая величина которых на данный период времени находится в непосредственной зависимости от объема производства и реализации;

- постоянные затраты это затраты, сумма которых в данный период времени не зависит непосредственно от объема и структуры производства и реализации.

К переменным обычно относят затраты на сырье и материалы, топливо, энергию, транспортные услуги, часть трудовых ресурсов, т.е. те издержки, уровень которых изменяется с изменением объема производства.

К постоянным издержкам относятся отчисления на амортизацию, арендная плата, заработная плата управленческого персонала и прочие затраты, которые имеют место, даже если предприятие не производит продукцию.

Сумма постоянных и переменных издержек составляет валовые издержки предприятия. С увеличением объема производства и реализации продукции валовые издержки на единицу продукции снижаются за счет снижения постоянных расходов.

6. По способам учета и группировки:

- простые состоят из одного экономического элемента (заработная плата, сырьё, материалы, амортизация и т.д.);

- комплексные включают несколько элементов затрат и могут быть разложены на простые составляющие (цеховые расходы, общезаводские расходы и т.д.).

2. Себестоимость продукции представляет выраженные в денежной форме текущие затраты предприятий на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Себестоимость продукции является качественным показателем, так как она характеризует уровень использования всех ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия.

Себестоимость продукции конкретного предприятия определяется условиями, в которых оно действует. Такая себестоимость называется индивидуальной.

Если на основе индивидуальной себестоимости предприятий определить средневзвешенную величину затрат по отрасли, такая себестоимость будет называться среднеотраслевой. Среднеотраслевая себестоимость ближе к общественно необходимым затратам труда.

Основным документом, которым руководствуются при формировании себестоимости продукции на предприятии является Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли.

В целях анализа, учета и планирования всего многообразия затрат, входящих в себестоимость продукции, применяются две взаимодополняющие классификации: поэлементная и калькуляционная.

При группировке затрат по элементам определяются затраты предприятия в целом, без учета его внутренней структуры и без выделения видов выпускаемой продукции. Документ, в котором представлены затраты по элементам, представляет собой смету затрат на производство. Смета затрат составляется для расчета общей потребности предприятия в материальных и денежных ресурсах. Сумма затрат по каждому элементу определяется на основе счетов поставщиков, ведомостей начисления заработной платы и амортизации.

Элементы себестоимости – это однородные по своему характеру затраты всех служб и цехов на производственные и хозяйственные нужды.

Затраты, образующие себестоимость продукции (работ, услуг), группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств;
- прочие затраты.

Материальные затраты отражают стоимость приобретаемого со стороны сырья и материалов; стоимость покупных материалов;

стоимость покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов; стоимость работ и услуг производственного характера, выплачиваемых сторонним организациям; стоимость природного сырья; стоимость приобретаемого со стороны топлива всех видов, расходуемого на технологические цели, выработку всех видов энергии, отопления зданий, транспортные работы; стоимость покупной энергии всех видов, расходуемой на технологические, энергетические, двигательные и прочие нужды.

Из затрат на материальные ресурсы, включаемых в себестоимость продукции, исключается стоимость реализуемых отходов.

Под отходами производства понимаются остатки сырья, материалов, полуфабрикатов, теплоносителей и других видов материальных ресурсов, образовавшихся в процессе производства продукции, утративших полностью или частично потребительские качества исходного ресурса. Они реализуются по пониженной или полной цене материального ресурса в зависимости от их использования.

Затраты на оплату труда отражают затраты на оплату труда основного производственного персонала предприятия, включая премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты.

Отчисления на социальные нужды до недавнего времени отражали обязательные отчисления от затрат на оплату труда работников, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг). Эти отчисления производили по установленным законодательством нормам органам государственного социального страхования, Пенсионного фонда, государственного фонда занятости и медицинского страхования.

Амортизация основных средств отражает сумму амортизационных отчислений на полное восстановление основных средств.

Прочие затраты – это налоги, сборы, отчисления во внебюджетные фонды, платежи по кредитам в пределах ставок, затраты на командировки, по подготовке и переподготовке кадров, плата за аренду, износ по нематериальным активам, ремонтный фонд, платежи по обязательному страхованию имущества и т.д.

3. Группировка затрат по экономическим элементам не позволяет вести учет по отдельным подразделениям и видам продукции, для этого нужен учет по статьям калькуляции.

Калькуляция – это исчисление себестоимости единицы продукции или услуг по статьям расходов. В отличие от элементов сметы затрат, статьи калькуляции себестоимости объединяют затраты с учетом их конкретного целевого назначения и места образования.

Существует типовая номенклатура затрат по статьям калькуляции, однако министерства и ведомства могут вносить в нее изменения в зависимости от отраслевых особенностей.

Типовая номенклатура включает следующие статьи:

1. Сырье и материалы.
2. Возвратные отходы (вычитаются).
3. Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций.
4. Топливо и энергия на технологические цели.
5. Заработная плата производственных рабочих.
6. Отчисления на социальные нужды.
7. Расходы на подготовку и освоение производства.
8. Общепроизводственные расходы (расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и цеховые расходы).
9. Общехозяйственные расходы.
10. Потери от брака.
11. Прочие производственные расходы.
12. Коммерческие расходы.

***Контрольные вопросы и задания:***

1. Охарактеризуйте содержание управления издержками производства и сбыта продукции (полная себестоимость) на предприятиях сервиса.
2. Охарактеризуйте понятие, состав и структуру издержек на предприятиях сервиса.
3. Охарактеризуйте содержание хозяйственных средств (имущества предприятия сервиса).
4. Охарактеризуйте экономическое содержание и структуру имущества предприятия сервиса.

***Тестовые задания:***

- 1. Планирование «сверху вниз» это:**
  - a) централизованное планирование
  - b) децентрализованное планирование
  - c) интерактивное
  - d) смешанное планирование
  
- 2. В зависимости от горизонта планирования различают:**
  - a) директивное и индикативное планирование
  - b) долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование
  - c) централизованное и децентрализованное планирование
  - d) смешанное и интерактивное планирование

**3. Прогноз это:**

- a) оперативное отражение действительности
- b) вероятностное суждение о состоянии объекта в определенный момент времени в будущем
- c) заключение о состоянии какого либо объекта в будущем
- d) совокупность правил использования приемов предвидения будущего

**4. Индикативное планирование это:**

- a) процесс вмешательства государства в установление рыночных пропорций
- b) процесс создания условий делающих невыгодным производство определенной продукции
- c) процесс формирования системы параметров, характеризующих состояние и развитие экономики страны
- d) разработка планов с различным горизонтом планирования

**5. Обеспеченность населения необходимыми для его жизнедеятельности материальными и духовными благами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения людей в этих благах характеризует:**

- a) условия жизни населения
- b) качество жизни населения
- c) объективные обстоятельства жизнедеятельности
- d) уровень жизни населения

**6. Чистая продукция предприятия характеризует:**

- a) валовой доход предприятия
- b) вновь созданную на предприятии стоимость
- c) валовой оборот предприятия
- d) плановый объем товарной продукции

**7. Плановая калькуляция издержек по методу величины покрытия учитывает:**

- a) только постоянные издержки на единицу продукции
- b) только переменные издержки на единицу продукции
- c) постоянные и переменные издержки на единицу продукции

**8. Если один план разрабатывается на базе другого плана это:**

- a) синхронное планирование
- b) взаимоувязанное планирование
- c) последовательное планирование
- d) комбинированное планирование

**9. Инактивное планирование ориентировано на:**

- a) будущее
- b) прошлое
- c) на разные временные интервалы планирования
- d) настоящее

**10. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:**

- a) бизнес план
- b) годовой план предприятия
- c) долгосрочный план предприятия
- d) среднесрочный план предприятия

*Ситуация:*

Вы простой гражданин и недовольны экономической политикой государства в сфере воздушного транспорта. Что Вы можете порекомендовать, чтобы ее улучшить, применяя правовые демократические процедуры?

**ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ И ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА**

**1. Управление оборотными средствами предприятия сервиса**

**2. Организация процесса сервиса, выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя**

**1. Управление оборотными средствами предприятия сервиса**

**Оборотными средствами** являются активы, которые могут быть в течении одного производственного цикла и/или одного года превращены в денежные средства.

Под чистыми оборотными активами понимают разность между текущими активами и текущими обязательствами.

Оборотные средства – это мобильная часть активов предприятия. Оборотные активы включают в себя материально – производственные запасы и затраты, готовую продукцию, дебиторскую задолженность, денежные средства. Находясь в постоянном движении оборотные активы обеспечивают бесперебойный процесс производства. При этом происходит постоянное и закономерная смена форма стоимости : из денежной она превращается в товарную, затем в производственную и снова в товарную и денежную. Таким образом возникает объективная необходимость авансирования средств для создания нормальных условий производственной деятельности до момента получения выручки от реализации продукции.

Оборотные активы составляют существенную долю всех активов предприятия.

Объектами управления оборотными активами служат : степень их ликвидности, состав, структура, величина, источники покрытия и их структура.

По степени ликвидности различают медленно реализуемые, быстро реализуемые и абсолютно ликвидные оборотные активы.

К медленно реализуемым оборотным активам относятся запасы сырья, материалов, незавершённого производства, готовой продукции.

На основе анализа конъюнктуры рынка финансовый менеджер должен разрабатывать прогноз о предполагаемых продажах на ближайший период.

Менее ликвидные запасы сырья и материалов. Финансовый менеджер должен исходить из запланированного объёма производства и учитывать издержки по складированию и хранению запасов сырья и материалов, потери от порчи и снижения качества, степень риска в случае изменения производственной программы, в зависимости от закупаемой партии и других факторов.

К быстро реализуемым оборотным активам относится дебиторская задолженность, поскольку она способна достаточно быстро трансформироваться в денежные средства. В составе оборотных активов учитывается дебиторская задолженность, срок погашения которой не превышает одного года. Она включает в себя: дебиторскую задолженность по основной деятельности, поскольку предприятие в основном продают готовую продукцию в кредит , дебиторскую задолженность по финансовым операциям; авансы служащим; средства на депозитах.

Анализируя возможности трансформирования дебиторской задолженности в денежные средства, необходимо оценить сумму безнадёжных долгов. Её можно рассчитать исходя из неоплаченной дебиторской задолженности за предшествующий плановый период с учётом изменений в экономической ситуации. Для оценки применяются два метода. Первым методом за основу принимается процентное отношение погашенной задолженности. Вторым методом определяется процентное отношение неоплаченных счетов или векселей к их общему объёму.

Наиболее ликвидной частью текущих активов являются ценные бумаги, которые представляют собой краткосрочные финансовые вложения, ценные бумаги других предприятий, государственные облигации и т. д.

К абсолютно ликвидным активам относятся денежные средства в кассе и на счетах в банках. В составе оборотных средств учитываются денежные средства, предназначенные для текущих денежных платежей.



Задачей финансового менеджера является определение соотношения между наличными денежными средствами и ценными бумагами.

На состав, структуру, величину оборотных средств влияют: характер и сложность производства, длительность производственного цикла, стоимость сырья, условия его поставки, принятый порядок расчётов, отраслевая специфика, конъюнктура рынка.

Величина оборотных средств не является постоянной и зависит не только от объёма производства, но и от таких факторов, как сезонность производства, неравномерность поставок, несвоевременность поступления средств за отгруженную продукцию. Поэтому принято делить оборотный капитал на постоянный и переменный.

Постоянный оборотный капитал можно рассматривать как часть текущих активов, которая относительно постоянно в течение производственного цикла.

Размер переменного капитала определяет дополнительную потребность в оборотных средствах, связанную с отклонениями, возникающими в отдельные периоды производственной деятельности предприятия.

Перед финансовым менеджером стоит задача определения оптимального уровня оборотного капитала. Если размер оборотного капитала занижен, то предприятие будет постоянно испытывать недостаток денежных средств, иметь низкий уровень ликвидности, как следствие, перебои в производственном процессе, потерю прибыли, и наоборот, чем больше текущие активы превышают текущие обязательства, тем выше ликвидность предприятия. Таким образом стратегия управления оборотными средствами должна базироваться на обеспечении платёжеспособности предприятия и определении оптимального объёма и структуры оборотных средств.

Комплексная политика управления оборотными средствами включает в себя управление текущими активами и текущими пассивами.

Под управлением текущими активами понимается определение их размера, состава и структуры.

В финансовом менеджменте различают четыре модели управления оборотными средствами: идеальная, агрессивное, консервативная, умеренная.

*Идеальная модель управления текущими активами и пассивами.*

Текущие активы – это чистый оборотный капитал. Текущие пассивы по величине совпадают с текущими активами.

Само название «идеальное» говорит о том, что практически не встречается крайне редко.

Под управлением текущими пассивами соответственно понимается определение размера, состава и структуры текущих пассивов.

Текущие активы полностью покрываются краткосрочными обязательствами. Эта модель рискованна с точки зрения ликвидности. В случае экстремальной ситуации предприятие вынуждено будет для покрытия текущей кредиторской задолженности продать часть основных средств.

*Агрессивная модель управления текущими активами и пассивами.*

Текущие активы:

1. Высокая доля в составе всех активов предприятия
2. Длительный период оборачиваемости текущих активов.

Текущие пассивы:

1. Относительно высокая доля краткосрочного кредита в составе всех пассивов.

Доля оборотных средств значительно выше доли основных. Предприятие имеет большие запасы сырья, материалов, готовой продукции, существенную дебиторскую задолженность. За счёт краткосрочного кредита финансируется не только переменная часть текущих активов, но и часть постоянных текущих активов. Чем больше доля краткосрочного кредита в финансировании постоянного оборотного капитала, тем агрессивнее финансовая политика. При управлении оборотными средствами по агрессивной модели растут затраты предприятия на уплату процентов за кредит, что снижает экономическую рентабельность и создаёт риск потери ликвидности.

*Консервативная модель управления текущими активами и пассивами.*

Текущие активы:

1. Низкий удельный вес текущих активов в составе активов предприятия.
2. Небольшой период оборачиваемости активов .

Текущие пассивы:

1. Низкий удельный вес краткосрочного кредита в составе пассивов.

Удельный вес текущих активов относительно низок. Соответственно доля краткосрочного финансирования в общей величине всех пассивов предприятия невелика. За счёт краткосрочного кредита покрывается лишь часть переменных текущих активов предприятия. Вся остальная потребность в оборотных средствах покрывается за счёт постоянных пассивов. Такую политику финансовый менеджер выбирает при условии глубокой проработки объёмов продаж, чёткой организации взаиморасчётов, налаженных связей с поставщиками сырья и материалов. Консервативная политика

способствует росту рентабельности активов. Вместе с тем она содержит элементы риска в случае возникновения непредвиденных ситуаций в расчётах или при реализации продукции.

*Умеренная модель управления текущими активами и пассивами.*

Текущие активы:

1. Текущие активы составляют половину всех активов предприятия.

2. Усреднённый период оборачиваемости оборотных средств.

Текущие пассивы:

1. Относительно усреднённый уровень краткосрочного кредита в составе пассивов.

Умеренная финансовая политика управление оборотными средствами представляет собой компромисс между агрессивной и консервативной моделью. В этом случае все параметры усреднены.

Финансовый менеджер должен оценить экономическую рентабельность управления оборотными средствами на основе сравнения различных моделей управления текущими активами.

Исходя из всесторонней оценке размера, состава и структуры текущих активов финансовый менеджер может разработать комплексную политику управления оборотными средствами на каждый конкретный период производственной деятельности предприятия.

## **2. Организация процесса сервиса, выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя**

Процесс обслуживания потребителя является составной частью сферы сервиса.

*Главной задачей* предприятий этой сферы является удовлетворение потребностей населения в услугах различного характера за счет увеличения объектов услуг, расширения их ассортимента, повышения качества и культуры обслуживания.

Характерной особенностью предприятий и организаций сферы сервиса является взаимодополняющее сочетание процессов производства услуги и обслуживания населения.

Таким образом, *организация обслуживания потребителей* – это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организации деятельности предприятия, играющая особую роль в повышении ее эффективности.

Следует отметить, что процессы производства услуг и обслуживания населения тесно связаны между собой и в значительной мере обуславливают друг друга.

Четкая и правильная организация производства услуг создает условия для рациональной и эффективной организации обслуживания населения. В свою очередь успешная работа производственных звеньев предприятий во многом зависит от уровня обслуживания населения.

Чем лучше организовано обслуживание, тем охотнее и регулярнее заказчик обращается к услугам данного предприятия, а это одно из важнейших условий, обеспечивающих возможность рациональной организации процесса производства услуг.

Прибыль, получаемая предприятиями этой сферы, зависит от количества его потребителей. Полная загрузка производственных мощностей – это идеальное условие, к которому стремится любое предприятие. В реальности это условие невозможно, т. к. услуги имеют сезонный характер их потребления. В связи с этим на первый план в организации обслуживания потребителей выходит регулярная работа с ними.

Существует ряд факторов, влияющих на работу с потребителем:

**Первый** – это естественные противоречия между интересами предприятий, оказывающих услуги, и их потребителями.

Негативное восприятие предприятия сферы сервиса потребителем обуславливается тем, что:

приходится искать предприятие, где можно получить необходимую услугу;

ждать, когда услуга будет оказана;

время работы предприятий сферы сервиса совпадает с временем работы потребителя;

время приема, выдачи и выполнения заказа – продолжительное;

потребитель сомневается в качестве услуг предприятия, в которое он обратился;

расходы, связанные с услугой, велики и несвоевременны.

**Второй** – это причины, препятствующие обращению потребителей на предприятия сферы сервиса:

*до посещения предприятия это:*

отсутствие информации о нем;

отсутствие или недостаток денежных средств для получения услуги;

отрицательное восприятие затрат времени, связанных с поездкой, оформлением, ожиданием выполнения услуги;

большое расстояние до предприятия;

возможность выполнения этих работ самостоятельно;

*во время посещения предприятия:*

невнимательное отношение работников к потребителю;

недоверие клиента к услугам и ценам на них;

трудность определения местоположения предприятия;

неэстетичный внешний вид предприятия сферы сервиса;

неопрятный внешний вид работников;

нарушение технологии выполнения услуги;

отсутствие удобств во время ожидания выполнения или оказания услуги;

несоблюдение сроков выполнения заказа;  
отсутствие гарантий;  
*после посещения предприятия:*  
неполное или незаконченное выполнение заказа  
некачественное оказание услуги или выполнение работы, в том числе обнаруженное со временем;  
несоответствие окончательной стоимости заказа по сравнению с первоначальной.

**Третий** – это непосредственное отношение к работе с потребителем. Многие предприятия сферы услуг не придают должного значения процессу обслуживания, игнорируют опыт и знания в этой сфере как зарубежных, так и российских предприятий.

**Четвертый** – это различие субъективных требований потребителей к качеству услуг и обслуживания.

Например, один потребитель хочет получить услугу на элитном предприятии с высоким уровнем обслуживания и технологией оказания услуги, при этом он готов за это платить, другой может пренебречь многими условностями, лишь бы услуга была оказана, выполнена качественно и по возможности за минимальную цену.

**Пятый фактор** связан с возможностями и масштабами самого предприятия сферы сервиса.

Так, крупные элитные предприятия обеспечивают конкурентоспособность за счет высокого уровня сервисных и производственных технологий, обеспечивая потребителю высокое качество обслуживания и производства услуг.

Малые предприятия с целью привлечения потребителей стремятся к максимально возможному снижению цен, установлению доверительных отношений с клиентом, гибкому приспособлению к требованиям клиентов, тем самым, обеспечивая себе возможность выживания в конкурентной борьбе.

С учетом перечисленных факторов можно сформулировать **основные цели работы с потребителем:**

привлечение клиента;  
обеспечение положительного сотрудничества с потребителем;  
закрепление потребителя в качестве постоянного;  
использование потребителя как носителя положительной информации о предприятии.

**Главная задача организации обслуживания населения** – это разработка и внедрение рациональных форм и методов обслуживания.

Рационально организовать процесс обслуживания, полнее удовлетворить все возрастающие потребности в услугах и одновременно улучшить использование предметов труда, его средств в процессе оказания услуг всегда непросто – для этого требуются серьезные теоретические исследования.

Поэтому как наука **организация обслуживания населения** изучает наиболее общие закономерности доведения услуг до потребителя, применение которых на практике позволяет находить эффективные формы деятельности трудовых коллективов предприятий сферы сервиса по более полному удовлетворению платежеспособного спроса населения на услуги с наименьшими затратами.

Как и любому виду трудовой деятельности, обслуживанию потребителя присущи определенные **принципы организации**.

Среди них можно выделить:

более полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;

максимальное приближение услуг к потребителю;

повышение внимания к заказчику, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;

создание наибольших удобств и комфортных условий для заказчика при пользовании услугами;

доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

Реализация этих принципов на практике предполагает осуществление *комплекса мероприятий*, направленных на решение следующих вопросов:

Увеличение объема реализации услуг и расширение номенклатуры оказываемых услуг.

Улучшение качества исполнения заказа.

Улучшение качества обслуживания заказчиков за счет внедрения прогрессивных форм обслуживания.

Повышение культуры обслуживания.

Совершенствование ценообразования услуг.

Локальный характер спроса на услуги заставляет размещать предприятия сферы сервиса повсеместно в центре их потребления с учетом конкретных условий и особенностей зон обслуживания.

Принципами **рационального расположения предприятий** на территории являются:

максимальное приближение к потребителям услуг;

достижение минимальных затрат производственных ресурсов на оказание услуг.

При определении рационального количества предприятий сферы сервиса следует исходить из численности обслуживаемого населения и спроса на услуги. С этой целью необходимо приблизить услуги к потребителю путем размещения предприятий сферы сервиса вблизи торговых, культурно-массовых объектов, основных транспортных магистралей с учетом миграционных потоков населения.

Немаловажное значение при организации процесса обслуживания потребителей имеет установление на предприятиях сферы сервиса рационального режима их работы.

**Режим работы** – регламентированное время функционирования предприятия: количество рабочих мест в неделю, число и продолжительность смен, перерывы на обед и между сменами.

Режим работы предприятий, занятых оказанием услуг, должно отвечать трем основным требованиям:

создавать удобство заказчикам при пользовании услугами;

способствовать достижению экономической эффективности деятельности предприятий;

обеспечить оптимальный режим труда и отдыха работников сферы сервиса.

Правильно установленный, удобный для населения режим работы предприятия и приемной сети, в первую очередь, должен обеспечить гарантированную возможность посещения их заказчиками во внерабочее время.

Время обеденных перерывов необходимо устанавливать индивидуально для каждого предприятия, а при наличии возможности работать без перерыва на обед по скользящему графику.

Огромную роль в привлечении потребителей играет соблюдение предприятиями сферы сервиса **сроков исполнения заказов**.

Своевременное выполнение заказа ликвидирует потери времени заказчика на дополнительное посещение предприятия.

С целью соблюдения сроков выполнения заказов необходимо, в первую очередь, предоставлять потребителю информацию об этих сроках, в том числе и на срочные услуги.

Для избежания потребителем дополнительного посещения предприятия, необходимо сформировать базу данных о клиентах, где фиксировать и хранить информацию о средствах связи с заказчиком, с целью его предупреждения о возможных задержках выполнения заказа или его более раннем завершении.

Кроме того, потребителю необходимо предоставлять информацию о правилах обслуживания, его правах и обязанностях.

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

1. Охарактеризуйте содержание управления основными и оборотными средствами предприятия сервиса.

2. Охарактеризуйте содержание понятия амортизации и виды амортизации.

3. Охарактеризуйте содержание управления оборотными средствами предприятия сервиса.

4. Охарактеризуйте содержание организации процесса сервиса, выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя.

5. Охарактеризуйте содержание управления источниками формирования хозяйственных средств на предприятиях сервиса.

6. Охарактеризуйте содержание понятия диверсификации сервисной деятельности в соответствии с этнокультурными, историческими и религиозными традициями.

7. Охарактеризуйте содержание основных экономических показателей деятельности предприятия сервиса

8. Основные направления экономической политики государства в сфере воздушного транспорта

9. Основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах

## **ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

**1. Процесс управления маркетингом на предприятиях сервиса**

**2. Концепции управления маркетингом**

**3. Процесс управления маркетингом**

### **1. Процесс управления маркетингом на предприятиях сервиса**

Управление спросом означает управление потребителями. Спрос на продукцию компании исходит от двух групп потребителей: новых и постоянных клиентов. Теория и практика традиционного маркетинга были сосредоточены на привлечении новых клиентов и продажи им своих товаров и услуг. Сегодня, ситуация изменилась. Современный маркетинг нацелен не на только привлечение новых клиентов, но и на поддержание хороших отношений с уже имеющимися клиентами. Управление маркетингом — включает в себя анализ, планирование, проведение мероприятий и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями, с целью достижения необходимых уровней сбыта, прибыли и доли рынка. Управляющий по маркетингу на предприятии представляет собой должностное лицо, которое занимается созданием и расширением спроса на продукцию или услуги фирмы, проблемами сокращения спроса. Организация вырабатывает представление о необходимом уровне спроса на свои товары и услуги. Управляющий по маркетингу занимается претворением в жизнь намеченных планов. Процесс управления маркетингом включает:

- Анализ рыночных возможностей - Маркетинговые исследования - Маркетинговая среда - Рынки индивидуальных потребителей - Рынки предприятий
- Отбор целевых рынков - Определение объемов спроса - Сегментирование рынка - Позиционирование товара на рынке
- Разработка комплекса маркетинга - Разработка товара - Определение цены на товар - Методы распространения товаров - Продвижение



товаров • Осуществление маркетинговых мероприятий - Планирование и контроль маркетинговых мероприятий.

Управление маркетингом на предприятии состоит из четырех этапов: Первый этап - необходим анализ рыночных возможностей, который нужно начинать с того, что установить долю предприятия на товарном рынке. Второй этап - следует выбрать целевой рынок. Такое название имеет наиболее выгодная для конкретного предприятия группа рыночных сегментов или же только один сегмент. И деятельность предприятия направлена именно на них. Прежде чем выбирать целевой рынок, необходимо изучить потребителей и сегментацию рынка. Сегментацией называется разделение рынка на группы покупателей, которые характеризуются одинаковой реакцией на товар и маркетинговые усилия. Процесс выбора целевого рынка завершается тем, что называется позиционирование товара. Имеется в виду, что формируется идеальный образ товара, а также ему обеспечивается желательное место не только на рынке, а также и в сознании целевых потребителей. Третий этап - разрабатывается комплекс маркетинга, представляющий собой совокупность параметров, которые управляются предприятием и используются, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности целевого рынка. Комплекс маркетинга состоит из таких параметров, как товар, его цена, сбыт, его продвижение на рынок. Четвертый этап - планирование и контроль. Планированием называется процесс, во время которого ставятся цели, устанавливаются стратегии и четкие пути их реализации. Оно делится на тактическое и стратегическое. Контроль же нужен для того, чтобы оценивать уровень выполнения планов. Управление маркетингом на предприятии происходит в условиях разных маркетинговых структур - составной части всей организационной структуры любого предприятия, представляющей собой совокупность служб предприятия, а также органических связей, существующих между ними, не только по горизонтали, но и по вертикали, то есть от начальника до исполнителя. Для наиболее эффективного управления маркетингом решающее значение имеет именно маркетинговая структура. В данный момент она не имеет универсальной схемы. Отделы маркетинга создаются на разных основах. Таким образом, система маркетинга на предприятии подвержена воздействию огромного количества разнообразных факторов. Маркетинговые цели всегда направлены на то, чтобы превратить потребности покупателей в прибыль (доходы) предприятия и достичь конкретных результатов на определенных рынках. Направление и характер целей предприятия изменяется под влиянием быстрых темпов научно-технического прогресса, быстрого изменения спроса потребителей, усложнения производства и роста его масштабов и прочих факторов. Именно поэтому маркетинговые структуры

должны быть приспособляемыми и гибкими. Но это возможно, только если они смогут изменять собственные организационные формы в процессе изменения маркетинговой стратегии. Организация управления маркетингом Маркетинг — это, с одной стороны, разработка и осуществление системы мер воздействия на рынок товаров или услуг, производимых данной организацией, а с другой — переориентация на него ее производственной деятельности, определение масштабов и характера производства и продаж. Предпосылками появления маркетинга стали: расширение ассортимента товаров и превышение предложения над спросом; усложнение процесса их разработки, производства и сбыта; усиление конкуренции; ускорение темпов социально-экономического и научно-технического прогресса, возрастание неопределенности хозяйственной жизни. В этих условиях маркетинг облегчает создание и реализацию товара или услуги, в наибольшей степени соответствующих потребностям рынка, а также воздействие на потребителя, спрос и рынок с целью оптимизации объема прибыли. Основными функциями маркетинга являются: 1) аналитическая, состоящая в изучении рынка, его структуры, которую образуют контрагенты, конкуренты, посредники, а также общей (внутренней и внешней) ситуации деятельности фирмы; 2) производственная, предполагающая разработку новых товаров; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции; 3) сбытовая, «ведущая» организацией системы товародвижения, сервиса, проведением политики цен; 4) управленческая, связанная с планированием, организацией, контролем маркетинговых мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание взаимовыгодных отношений с посредниками и покупателями. Деятельность по управлению маркетингом заключается в анализе рыночных возможностей, отборе целевых рынков, выборе и разработке конкретного товара, нахождении для него рыночной «ниши», определении основ ценовой политики, методов распространения товара; создании комплекса стимулирования спроса и сбыта (ФОССТИС), используемого для того, чтобы вызвать желательную реакцию потребителей; координации маркетинговых мероприятий (организация служб маркетинга, планирование, контроль и пр.).

## **2. Концепции управления маркетингом**

Известный американский исследователь Ф. Котлер выделяет пять концепций управления маркетингом: 1. Концепция совершенствования производства, утверждающая, что потребители будут более благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Это требует усилий по улучшению техники, технологии и организации их производства и распределения, снижению

затрат. Такой подход целесообразен, если спрос превышает предложение и имеются реальные возможности уменьшить себестоимость. 2. Концепция совершенствования товара, полагающая, что потребители будут более благосклонны к товарам наивысшего качества с лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками. 3. Концепция интенсификации коммерческих усилий, суть которой состоит в том, что потребители не станут приобретать товары в достаточных количествах без активной рекламы и дополнительного стимулирования со стороны продавцов. 4. Концепция маркетинга, в соответствии с которой залогом достижения целей организации является правильное определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение их удовлетворения более эффективным и продуктивным, чем у конкурентов, способом. Таким образом, эта концепция исходит из нужд потребителей и их суверенитета. 5. Концепция социально-этического маркетинга, которая дополняет положения предыдущей концепции такими условиями, как одновременное сохранение и укрепление благополучия каждого потребителя и общества в целом. Процесс управления маркетингом

Управление маркетингом в отличие от маркетингового управления представляет собой набор процедур и действий, направленных на организацию маркетинговой деятельности на предприятии. Возможно, и не было бы путаницы между этими понятиями, если бы вместо термина «управление маркетингом» применялся термин «управление маркетинговой деятельностью». Но коль скоро прижился первый из них, то его и надо употреблять. Термин «управление маркетингом» вполне уместен, хотя иногда и можно услышать возражения против его применения, суть которых сводится к тому, что маркетинг сам является одной из многих концепций управления, а, следовательно, и не может быть объектом управления. Но поскольку маркетинг состоит из совокупности взаимосвязанных задач, процедур и т.п., то и в нем есть чем управлять, значит, и «управление маркетингом» такой же вполне законный термин, как, например, «управление производством». В управление маркетингом обычно включаются такие процедуры, как разработка планов маркетинга, проектирование и развитие структур маркетинговых подразделений, в том числе и разработка (совершенствование) регламентирующих их деятельность документов, подготовку и планирование маркетинговых исследований, координация действий не маркетинговых подразделений при решении маркетинговых задач. Безусловно, в управление маркетингом следует включать и все то, что приводит к согласованной деятельности подразделений и отдельных работников маркетинговых служб предприятия: приказы, распоряжения, инструкции и др. Другими словами, управление маркетингом представляет собой все то, что направлено на упорядочение и согласование действий, и не только

действий, но и мыслей, идей работников как маркетинговых, так и не маркетинговых подразделений предприятий, обеспечивающих маркетинговое управление их деятельностью, т.е. такое управление, которое направлено на достижение организационных целей посредством решения проблем клиентов. В этом прослеживается связь между маркетинговым управлением и управлением маркетингом. Наладить такую связь, безусловно, нелегко. Но если предприятию это удастся, успех на рынке ему обеспечен. Налаживание такой связи требует применения менеджерами определенных методических приемов, многие из которых еще ждут своей разработки, поэтому данная часть помечена как проблемная область. Любая компания действует в условиях сложной, изменчивой маркетинговой среды. Если она хочет выжить, ей нужно производить и предлагать нечто имеющее ценностную значимость для той или иной группы потребителей. Посредством обмена компания возобновляет свои доходы и ресурсы, необходимые для продолжения существования. Компания должна быть уверена, что ее цели и товарный ассортимент постоянно сохраняют актуальность для конкретного рынка. Бдительные фирмы периодически пересматривают свои целевые, стратегические и тактические установки. Они полагаются на маркетинг как на основное комплексное средство наблюдения за рынком и приспособления к происходящим на нем переменам. Маркетинг — это не просто реклама и деятельность штата продавцов. Это скорее всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных из открывающихся рыночных возможностей.

### **3. Процесс управления маркетингом**

Процесс управления маркетингом состоит из: анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки комплекса маркетинга, претворения в жизнь маркетинговых мероприятий. Все эти этапы представлены ниже: Анализ рыночных возможностей 1. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации. 2. Маркетинговая среда. 3. Рынки индивидуальных потребителей. 4. Рынки предприятий. Отбор целевых рынков 1. Определение объемов спроса. 2. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке. Разработка комплекса маркетинга (4P) 1. Разработка товаров. 2. Установление цен на товары. 3. Методы распространения товаров. 4. Продвижение товаров. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий 1. Стратегия, планирование и контроль. Маркетинг в системе управления В современном развитии производства маркетинг рассматривается как ведущая функция управления, определяет не только рыночную, но и производственную политику предприятия. Цель комплексной системы управления, основанной на принципах маркетинга, - обеспечение решения

поставленных предприятием задач (научно-технических, производственных, коммерческих и сбытовых) с учетом имеющихся ресурсов (материальных, финансовых, людских и др.). Маркетинг, как система управления, и как особая деятельность в частности должна обеспечивать:

- надежную, достоверную информацию о рынке, структуре и динамике потребности и спроса, вкусах и желаниях потребителей, то есть информацию о внешних условиях функционирования предприятия;
- создание такого товара, товарного ассортимента, который соответствует требованиям рынка, лучше, чем товар конкурента удовлетворяет спрос, решает проблему потребителя;
- необходимое воздействие на потребителя, на спрос, на рынок, обеспечивающее максимально возможный контроль над сферой реализации.

Маркетинг, как инструмент повышения обоснованности принимаемых хозяйственных решений по различным вопросам производственной, научно-технической, финансовой и сбытовой политики, должен занимать ведущее место в системе управления предприятием. Маркетинг играет ведущую роль в обеспечении высокого качества продукции, отвечающего требованиям потребителей. Это предусмотрено в международных стандартах ИСО серии 9000 по системе качества, охватывающей все стадии жизненного цикла продукции (в ИСО серии 9000 он называется «петля качества»). Функция маркетинга занимает первое место в «петле качества». В соответствии с указанными международными стандартами жизненный цикл продукции включает 11 этапов: 1. маркетинг, поиск и изучение рынка; 2. проектирование и разработка технических требований, разработка продукции; 3. материально-техническое снабжение; 4. подготовка и разработка производственных процессов; 5. производство; 6. контроль, проведение испытаний и обследований; 7. упаковка и хранение; 8. реализация и распределение продукции; 9. монтаж и эксплуатация; 10. техническая помощь и обслуживание; 11. утилизация после использования. Следовательно, система управления любого предприятия должна строиться в соответствии с этими этапами жизненного цикла продукции, и ведущее место в системе управления должно быть отведено службам маркетинга. Являясь первым этапом жизненного цикла продукции, маркетинг вместе с тем функционирует также на всех других его этапах и, что особенно важно подчеркнуть, включая этапы этого цикла, относящиеся к сфере обращения и потребления продукции. Таким образом, уже на начальном этапе подготовки производства, предприятие обязано ориентироваться только на такую продукцию, которая найдет свой платежеспособный спрос на рынке. Следовательно, с позиции маркетинга при формировании системы управления следует идти от конечной цели к тому, что должно обеспечить ее достижение. В связи с этим структура управления должна охватывать весь жизненный цикл выпускаемой

техники – маркетинг, проектирование, производство, ремонт, обеспечение запчастями и прочее обслуживание до снижения в металлолом. Следует исходить из того, что задача удовлетворения потребности народного хозяйства в определенных видах продукции полностью ложится на производителя. А чтобы достичь этого, необходимы определенные изменения в производственной структуре предприятий-производителей. Первое из них: тот, кто производит, тот и осуществляет техническое обслуживание, а также торгует этой техникой, иначе происходит отчуждение производителя от произведенной им техники. Поэтому система управления должна включать в себя комплексные функции технического обслуживания, что вызывает необходимость создания дополнительных баз, центров фирменного технического и ремонтного обслуживания. Переход на систему маркетинга означает подчинение задачам сбыта всех этапов жизненного цикла продукции, всех сторон деловой активности трудовых коллективов. Из этого вытекает, что в условиях ускоренного обновления продукции с ориентацией на требования рынка, необходимо развитие исследовательской базы производства и интеграции ее наукой, усиление экспериментальной базы и опытного производства, создании научно-технических центров. Следовательно, в структуру предприятий и их объединений следует включать комплексные научно-технические центры или дочерние исследовательские предприятия, или отделения по организации исследовательских и конструкторско-технологических работ. Они обеспечивают объединение всех стадий разработки и внедрения в производство новых изделий в единый процесс, учитывающий требования потребителей и осуществляющих обратную связь с ними. Комплексный научно-исследовательский центр (институт) организует исследование и разработку новой продукции, технологическую подготовку ее производства, разрабатывает прогрессивную технологию, средство механизации и автоматизации производственных процессов, составляет текущие и перспективные планы развития мощностей технического перевооружения и реконструкции производственных единиц. Важным условием ускорения постановки новой продукции, а производство является развитие производства специального инструмента и технологической оснастки. Следовательно, в структуре предприятий и их объединений должны предусматриваться специализированные заводы, в частности, специального инструмента и технологической оснастки (СИиТО) и ремонтно-механические (РМЗ); для проведения строительно-монтажных работ – ремонтно-строительные управления (РСУ), которые призваны обеспечить высокое качество ремонта и строительства. Тенденция развития специализированных производств должны найти свое отражение при формировании организационных

структур управления предприятий по следующей модели: • транспортно-складское хозяйство; • металлургическое производство; • пресово-штамповочное производство; • механообрабатывающее производство; • сборочное производство. Возможно, это будут малые специализированные предприятия. Таким образом, в современных условиях просто необходимо, чтобы предприятие (объединение) в целом создало систему управления своей деятельностью, которая позволила бы наиболее полно использовать его ресурсы и возможности с учетом требований потребителя и рынка. При этом влияние маркетинга на всем жизненном производственном цикле изделия должно быть определяющим. Путем изучения рынка и потребительских свойств товаров, необходимых потребителю, нужно установить и довести до каждого инженера, конструктора, технолога и производственника информацию о потребительских свойствах этого изделия, то есть должны быть использованы принципы маркетинга, которые позволяют оказывать воздействие на проектирование, техническую подготовку производства, ход производственного процесса, сбыт и техническое обслуживание техники. Вместе с тем эти принципы затрагивают и экономический анализ производства с учетом методологии, умения изучать рынок, оценивать качество и конкурентоспособность продукции, разрабатывать и осуществлять стратегию выхода на рынок, систему мер по поддержанию объема производства и продаж, как техники, так и запасных частей отдельных узлов на необходимом уровне, для получения прибыли на всех этапах: производства, торговли, технического обслуживания и снабжения. Таким образом, для обеспечения полного хозяйственного расчета, самофинансирования и развития самостоятельности предприятий в условиях рыночной экономики, должна быть принципиально изменена система управления ими с тем, чтобы их деятельность была направлена на удовлетворение спроса на ту или иную продукцию с необходимыми потребительскими свойствами. Для этого организационные структуры управления предприятий должны включать элементы, реализующие задачи по изучению спроса, организации оптовой торговли и послепродажного обслуживания техники по схеме: изучение спроса - планирование - исполнений (разработка конструкции, технологическая подготовка производства, изготовление) - реклама - сбыт - техническое обслуживание у потребителя - контроль удовлетворения спроса и качества - воздействие на проектирование и производство путем обратной связи (системы маркетинга). По существу, новый хозяйственный механизм рождает новые и отбрасывает ненужные функции, а если это так, то должны отмирать элементы старых организационных структур и появляться новые, которые и должны выполнять эти новые функции.

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

1. Охарактеризуйте процесс управления маркетингом на предприятиях сервиса.
2. Охарактеризуйте систему маркетинговых исследований и маркетинговой информации на предприятиях сервиса.
3. Охарактеризуйте рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия сервиса.
4. Охарактеризуйте содержание сегментирования рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование товара на предприятиях сервиса.
5. Охарактеризуйте содержание стратегии разработки новых товаров на предприятиях сервиса
6. Основные направления развития современных сервисных технологий в процессе предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей
7. Основные направления разработки процесса предоставления услуг, в том числе в соответствии с требованиями потребителя.
8. Концепции управления маркетингом.
9. Процесс управления маркетингом.

### ***Тестовые задания:***

1. **Объектом стратегии маркетинга выступает:**
  - a) будущее положение организации на конкретном рынке
  - b) настоящее положение организации на конкретном рынке
  - c) денежные потоки организации
  
2. **Стадии маркетингового цикла:**
  - a) отбор целевых рынков
  - b) анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации
  - c) анализ платежеспособности предприятия
  
3. **Ключевая маркетинговая стратегия – это:**
  - a) направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса
  - b) главное направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса за счет маркетинговых возможностей
  
4. **Виды маркетинговых стратегий:**
  - a) стратегия, разработанная на основе прежних достижений предприятий по неконкурентоспособным сегодня товарам
  - b) стратегия продвижения товаров на новые рынки
  - c) диверсификации производства



**5. Этапы оценки маркетинговой стратегии:**

- a) анализ платежеспособности предприятия
- b) сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на конкретном рынке
- c) формирование комплекса маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии

**6. Резерв сокращения расходов на содержание основных средств за счет реализации, передачи в долгосрочную аренду, консервации и списания ненужных, лишних, неиспользуемых зданий, машин, оборудования определяется:**

- a) умножением остаточной их стоимости на норму амортизации;
- b) умножением первоначальной их стоимости на норму амортизации;
- c) умножением восстановительной их стоимости на норму амортизации;
- d) стоимостью их реализации

**7. Рыночная стратегия включает:**

- a) сужение перспективного рынка
- b) проникновение вглубь рынка
- c) уменьшение стоимости предприятия
- d) продвижение товара на новые рынки

**8. Маркетинговая деятельность – это:**

- a) деятельность, направленную на согласование возможностей организации с ситуацией на рынке с целью получения прибыли и конкурентных преимуществ.
- b) деятельность, направленную на получение прибыли и конкурентных преимуществ.

**9. Маркетинговое исследование – это:**

- a) изучение и оценка производственного потенциала организации
- b) изучение и оценка сложившейся рыночной ситуации

**10. Экономический анализ как наука – это:**

- a) процесс исследования и познания явлений, основанный на изучении их взаимосвязей и взаимозависимостей.
- b) деятельность, направленную на получение прибыли и конкурентных преимуществ

с) изучение и оценка производственного потенциала организации

*Ситуация:*

Вы простой гражданин и недовольны применяемыми технологиями предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей. Что Вы можете порекомендовать, чтобы их усовершенствовать?

## **ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

- 1. Форма организации производства**
- 2. Связь управления производственным процессом и управление развитием бизнеса**
- 3. Современные методы и технологии управления производственным процессом**

### **1. Форма организации производства**

Форма организации производства представляет собой определенное сочетание во времени и в пространстве элементов производственного процесса при соответствующем уровне его интеграции, выраженное системой устойчивых связей.

Различные временные и пространственные структурные построения образуют совокупность основных форм организации производства. Временная структура организации производства определяется составом элементов производственного процесса и порядком их взаимодействия во времени. По виду временной структуры различают формы организации с последовательной, параллельной и параллельно-последовательной передачей предметов труда в производстве.

Форма организации производства с последовательной передачей предметов труда представляет собой такое сочетание элементов производственного процесса, при котором обеспечивается движение обрабатываемых изделий по всем производственным участкам партиями произвольной величины. Данная форма является наиболее гибкой по отношению к изменениям, возникающим в производственной программе, позволяет достаточно полно использовать оборудование, что дает возможность снизить затраты на его приобретение.

Форма организации производства с параллельной передачей предметов труда основана на таком сочетании элементов производственного процесса, которое позволяет запускать, обрабатывать и передавать предметы труда с операции на операцию

поштучно и без ожидания. Такая организация производственного процесса приводит к уменьшению количества деталей, находящихся в обработке, сокращению потребностей в площадях, необходимых для складирования и проходов.

Форма организации производства с параллельно-последовательной передачей предметов труда является промежуточной между последовательной и параллельной формами и частично устраняет присущие им недостатки. Изделия с операции на операцию передаются транспортными партиями.

Пространственная структура организации производства определяется количеством технологического оборудования, сосредоточенного на рабочей площадке (числом рабочих мест), и расположением его относительно направления движения предметов труда в окружающем пространстве. Возможные варианты пространственной структуры организации. Цеховая структура характеризуется созданием участков, на которых оборудование (рабочие места) расположено параллельно потоку заготовок, что предполагает их специализацию по признаку технологической однородности.

На участке с линейной пространственной структурой оборудование (рабочие места) располагается по ходу технологического процесса и партия деталей, обрабатываемая на участке, передается с одного рабочего места на другое последовательно.

Ячеистая структура организации производства объединяет признаки линейной и цеховой. Комбинация пространственной и временной структур производственного процесса при определенном уровне интеграции частичных процессов обуславливает различные формы организации производства: технологическую, предметную, прямоточную, точечную, интегрированную (рис. 3).

Технологическая форма организации производственного процесса характеризуется цеховой структурой с последовательной передачей предметов труда.

Предметная форма организации производства имеет ячеистую структуру с параллельно-последовательной (последовательной) передачей предметов труда в производстве. На предметном участке устанавливается, как правило, все оборудование, необходимое для обработки группы деталей с начала и до конца технологического процесса. Если технологический цикл обработки замыкается в пределах участка, он называется предметно-замкнутым.

Предметное построение участков обеспечивает прямоточность и уменьшает длительность производственного цикла изготовления деталей. В сравнении с технологической формой предметная позволяет снизить общие расходы на транспортировку деталей, потребность в производственных площадях на единицу продукции. Вместе с тем

данная форма организации производства имеет и недостатки. Главный из них в том, что при определении состава оборудования, устанавливаемого на участке, на первый план выдвигается необходимость проведения определенных видов обработки деталей, что не всегда обеспечивает полную загрузку оборудования.

При точечной форме организации производства работа полностью выполняется на одном рабочем месте. Изделие изготавливается там, где находится его основная часть. Организация точечного производства имеет ряд достоинств: обеспечивается возможность частых изменений конструкции изделий и последовательности обработки, изготовления изделий разнообразной номенклатуры в количестве, определяемом потребностями производства; снижаются затраты, связанные с изменением расположения оборудования, повышается гибкость производства.

Интегрированная форма организации производства предполагает объединение основных и вспомогательных операций в единый интегрированный производственный процесс с ячеистой или линейной структурой при последовательной, параллельной или параллельно-последовательной передаче предметов труда в производстве.

Экономический эффект при переходе к интегрированной форме организации производства достигается за счет сокращения длительности производственного цикла изготовления деталей, увеличения времени загрузки станков, улучшения регулирования и контроля процессов производства.

Под влиянием научно-технического прогресса в технике и технологии машиностроения происходят существенные изменения, обусловленные механизацией и автоматизацией производственных процессов. Это создает объективные предпосылки развития новых форм организации производства. Одной из таких форм, получившей применение при внедрении средств гибкой автоматизации в производственный процесс, является блочно-модульная форма.

Создание производств с блочно-модульной формой организации производства осуществляется путем концентрации на участке всего комплекса технологического оборудования, необходимого для непрерывного производства ограниченной номенклатуры изделий, и объединения группы рабочих на выпуске конечной продукции с передачей им части функций по планированию и управлению производством на участке. Основными требованиями, предъявляемыми к организации процесса производства и труда в этом случае, являются: создание автономной системы технического и инструментального обслуживания производства; достижение непрерывности процесса производства на основе расчета рациональной потребности в ресурсах с указанием интервалов и сроков поставок; обеспечение сопряженности по мощности механообрабатывающих и сборочных подразделений;

учет установленных норм управляемости при определении количества работающих; подбор группы работающих с учетом полной взаимозаменяемости.

Таким образом, на сегодняшний день принято выделять временные и пространственные организации производства. По виду временной структуры различают формы организации с последовательной, параллельной и параллельно-последовательной передачей предметов труда в производстве. По виду пространственной структуры организации производства выделяют линейно-рядную, линейно-кольцевую, цеховую рядную, цеховую кольцевую, обособленное рабочее место, ячеисто-рядную, ячеисто-кольцевую. Относительно новой формой сегодня является блочно-модульной форма организации производства. Ее применения в современных условиях представляется наиболее целесообразным.

## **2. Связь управления производственным процессом и управление развитием бизнеса**

Управление производством является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения.

Принципы организации производственных процессов должны охватывать весь довольно сложный комплекс производственных и управленческих, правовых, экономических, информационных, мотивационных и психологических аспектов организации производства. В связи с этим, сформулируем конкретный перечень принципов организации и управления производственными процессами в организации:

- . Правовая регламентация производственных и управленческих процессов
- . Совершенствование системы менеджмента организации
- . Применение научных подходов к производственным процессам
- . Обеспечение инновационного характера развития организации
- . Ориентация производственных процессов на качество
- . Обеспечение адаптивности производственных и управленческих процессов
- . Подбор команды профессионалов
- . Обеспечение сопоставимости управленческих решений
- . Рациональное сочетание централизации и универсализации производственных процессов
- . Рациональное сочетание методов управления персоналом
- . Ранжирование объектов управления

- . Персонификация управления и стимулирование результатов труда
- . Обеспечение восприимчивости процессов управления производством
- . Обеспечение информативности процессов управления производством
- . Автоматизация процессов управления производством
- . Обеспечение оперативности управления производством
- . Регламентация производственных процессов
- . Обеспечение пропорциональности производственных процессов
- . Обеспечение прямооточности производственных процессов
- . Обеспечение непрерывности производственных процессов
- . Обеспечение параллельности производственных процессов
- . Обеспечение ритмичности производственных процессов
- . Обеспечение специализации производственного процесса

Перечисленные принципы рациональной организации производственных процессов являются основным фактором повышения организованности системы управления производственными процессами, которая характеризуется степенью количественной определенности связей между компонентами системы. Для снижения неопределенности необходимо во всех управленческих документах (планах, программах, заданиях, стандартах, положениях, инструкциях и т. д.) четко фиксировать связи органов управления с управляемыми объектами.

Методы управления - способы, формы воздействия руководителя на подчиненных: организационно-распорядительные (инструкции, контроль исполнения); экономические (хозяйственный расчет); социально-психологические (учет психологии личности, коллектива).

Основная цель управления состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства "сверху" путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно-сбытового цикла.

Цели, составляя суть любой деятельности в области управления производством, определяют подход к постановке задач, выработке стратегии и тактики решения.

При принятии решений по выбору целей производства, прежде всего, определяют их приоритетность применительно к главной цели определяют их приоритетность к главной цели и разрабатывают меры по оптимизации. Внедрение решения представляет собой текущую функцию, связанную с оперативным управлением и регулированием

производства, что является главным в деятельности руководителя производства.

В рамках целей, разрабатываемых для предприятия в целом, ставят конкретные задачи для каждого производственного подразделения. Эти задачи можно сформулировать следующим образом:

- постоянное внедрение в производство новых, более совершенных товаров;

- систематическое сокращение всех видов затрат на производство единицы продукции;

- снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширение номенклатуры выпускаемой продукции и изменение ее ассортимента.

Разработка целей и задач должна основываться на анализе современного положения и тех перспектив, которые могут открыться для него в будущем.

Всякое производство имеет определенную территориальную и отраслевую структуру, в нем идут процессы специализации, технического прогресса и др. Все эти черты объективны, и управление производством должно следовать законам управляемого объекта.

В системе управления должны учитываться характер производства, условия снабжения, сбыта и т.д.; материальная сторона производства и характер участия работников в нем; отдельные факторы или параметры - качество продукции, издержки и т.д.

Специфика управления производством в условиях рынка характеризуется следующими факторами:

- сокращение жизненного цикла товара, расширением номенклатуры выпускаемых товаров при уменьшении их объемов (вместо выпуска больших партий стандартных продуктов);

- существенным усложнением технологических процессов, обуславливающим повышение требований к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов;

- возрастанием требований к уровню качества обслуживания и срокам исполнения заказов.

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Современные системы управления имеют следующие признаки:

- наличие небольших подразделений с меньшим числом работников более высокой квалификации;

- минимальное число уровней управления;

- создании организационных структур, основанных на группах специалистов;

составление графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;  
наличие на складах минимальных запасов;  
незамедлительная реакция на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;  
наличие легко переналаживаемого оборудования;  
высокая производительность руда и низкие затраты;  
высокое качество выпускаемой продукции и ориентация на точные связи с потребителями.

Оперативное управление производством - основной элемент организации управлению деятельностью предприятия. Оно охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации. Без него деятельность предприятия не может быть прибыльной.

Цель управления - обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

определение объема единовременно изготавливаемой продукции;  
оперативное планирование места и времени изготовления продукции;  
координацию прохождения внутривыпускных и внешних заказов;  
выдачу нарядов на проведение работ;  
установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;  
обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;  
размещение заказов на материалы.

Таким образом, управление производственным процессом в организации является комплексным процессом, основанным на ряде обязательных принципов. Методы управления производственными процессами в целом соответствуют общеорганизационным, хотя имеют и свою специфику, обусловленную особенностями производственными процессами.

### **3. Современные методы и технологии управления производственным процессом**

На современном этапе широкое распространение получила информационная система управления - это система информационного обслуживания работников управленческих служб. Таким образом, она выполняет технологические функции по накоплению, хранению, передаче и обработке информации. Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой управленческой деятельности, принятой на конкретном экономическом объекте, реализует цели и задачи, стоящие перед ним:



- контроль за выполнением производственных заказов;
- контроль за состоянием производственных мощностей;
- контроль за технологической дисциплиной;
- ведение документов для сопровождения производственных заказов (заборные карты, маршрутные карты);
- оперативное определение фактической себестоимости производственных заказов.

Современная автоматизированная система управления должна сочетать в себе максимально возможный комплекс функций для управления всеми бизнес-процессами предприятия: управления маркетингом и продажами, управления снабжением, управление финансами, жизненный цикл изделия от конструкторских разработок до массового производства и сервисного обслуживания.

В системе должна быть реализована стратегия производства, ориентированного на потребителя, независимо от того, разрабатывает предприятие продукцию под заказ, производит на склад, ведет единичное, мелкосерийное или крупносерийное производство.

Система должна управлять производственным процессом и непрерывно контролировать его параметры на отклонение от допустимых значений, начиная со стадии планирования заказа на реализацию до отгрузки готовой продукции потребителю

Система должна реализовывать методику управления затратами и центрами затрат. Такая методика требует планирования себестоимости изделий, утверждения плановых нормативов и контроль отклонений фактических затрат от их нормативов для своевременного принятия мер. Учет затрат должен осуществляться по местам их возникновения и позволять управленческому персоналу вести анализ.

На основе производственного плана и нормативной себестоимости система должна рассчитать смету затрат на производство. Система должна обеспечить единство данных финансового и управленческого учета.

В современных условиях функционирования предприятия совершенно необходимо, чтобы данные, введенные в систему, были доступны сразу после регистрации хозяйственной операции всем, кто испытывает в них потребность: от учетчика в цеху до управляющего предприятием. Например, единство данных финансового и управленческого учета. Финансово-хозяйственные операции должны регистрироваться в системе сразу после их совершения. Это позволит осуществлять контроль за производством на уровне производственных смет.

Банк данных (БнД) комплекс, включающий специальные структуры организации информации, алгоритмы, специальные языки программные и технические средства, в совокупности обеспечивающие создание и эксплуатацию системы накопления информации

поступающие от нескольких источников, ее обновление, корректировку и многоаспектное использование в интересах объектов управления и ЛИ, а также прямую связь с пользователем для получения ответов на произвольные, в том числе незапланированные, запросы в банк данных осуществляются хранение и поиск информации загрузки и обновление данных, их реорганизация и восстановление

База данных (БД) является хранилищем специально организованных и логически связанных информационных элементов. Она состоит из самих данных и их описания. Между данными, находящимися в базе, поддерживаются установленные связи. База данных представляет собой информационную модель управляемого объекта. Она ориентирована на интегрированные требования и тем самым удовлетворяет информационные потребности любых пользователей.

Центральную роль в функционировании банка данных выполняет система управления базами данных (СУБД) (рис. 4). Эта система удаляет, добавляет, заменяет старые записи данных на новые и представляет собой эффективный инструмент обработки данных.

Базы данных создаются в банке данных предприятия для решения на ЭВМ задач управления производством на межцеховом уровне. В каждом цехе при создании автоматизированной системы управления формируются соответствующие базы данных. Среди них:

технологические процессы;

кооперационно-трудоустановочные нормативы;

оснастка;

ценник на материалы и полуфабрикаты;

плановая информация о номенклатуре, количестве, сроках, трудоемкости и стоимости выпускаемых цехом деталей (изделий), календарно-плановые нормативы движения производства и др.;

оборудование (паспортные данные, стоимостные показатели, график планово-предупредительных ремонтов);

персонал (рабочие, служащие, младший обслуживающий персонал);

справочники (классификаторы) по операциям, деталям, оборудованию, профессиям;

учетная информация о ходе производства, получаемая со следующих документов: сопроводительная карта, сдаточная накладная на межучастковые и межцеховые передачи, извещения о браке, сдаточные накладные на готовую продукцию, учетные карты заготовок, сдаточные накладные на заготовки и т.д.;

нормативная информация для экономических расчетов (стоимость основных материалов, покупных полуфабрикатов, трудоемкость изготовления деталей, основная и дополнительная зарплата, цеховые расходы) и т.д.

На предприятиях машиностроительного профиля используется вычислительная техника широкого спектра: от макро и мини ЭВМ, применяемых на уровнях управления предприятием и его подразделениями, до персональных ЭВМ и микропроцессорной техники, используемых при управлении производством и технологическими процессами.

При многоуровневой системе управления производством в условиях ИАСУ, наделенной развитой сетью ЭВМ, в цехах и на производственных участках создаются вычислительные комплексы (ВК). Создание вычислительных комплексов позволяет:

- разгрузить вычислительные мощности ВЦ предприятия;
- сосредоточить в цехе решение всех задач управления экономической и производственной деятельностью;

- повысить оперативность в получении исходной информации о результатах работы всех подразделений цеха;

- обеспечить управление производством в реальном масштабе времени;

- повысить уровень качества управления. Вычислительный комплекс с сетью взаимосвязанных АРМ автономии в решении задач управления цехом и одновременно связан с ВЦ предприятия для передачи синтезированной информации о результатах работы цеха по соответствующим каналам связи. Создание АРМ освобождает управленческий персонал от выполнения рутинной работы по оформлению документов, проведению расчетов, высвобождает время для более эффективной творческой деятельности.

Сеть АРМ в каждом цехе организуется как единая в функциональном и информационном отношении. Она охватывает все производственные, вспомогательные участки, планово-экономические подразделения, линейных руководителей, сопрягается с вычислительным комплексом цеха и имеет выход на ВЦ предприятия. Число АРМ в сети цеха зависит от характера и масштабов производства, числа производственных участков.

Для обработки информации на ЭВМ создается программное обеспечение, содержащее пакеты прикладных программ, а также системы автоматизированного управления технологическими процессами на специальном оборудовании и взаимодействия непрофессиональных пользователей с ЭВМ, системы управления БД. Набор пакеты прикладных программ определяется в зависимости от типа, степени автоматизации производства, наличия БЗ, архива БД, от мощности и пропускной способности сети ЭВМ и других факторов. СУБД удаляет, добавляет, заменяет старые записи на новые, т.е. ведет вес файлы БД как одно целое и в результате представляет собой эффективный инструмент обработки данных, хранящихся на технических носителях.

В этих условиях организация управления производством ориентирована на достаточно высокую степень автоматизации планово-учетных работ, свойственных функциональным подразделениям цехов и предприятия, предприятия в целом. Организация управления производством на уровне предприятия осуществляется планово-экономическим и производственно-диспетчерским отделами, связанными с ВЦ. Специалисты этих подразделений на соответствующих АРМ в диалоге с ЭВМ ВЦ предприятия организуют разработку производственной программы предприятия, ее экономическое обоснование, распределение по цехам и при необходимости соответствующую корректировку. Этот вид работы относится к функции управления производственной программой предприятия и подразделений, реализуя, по существу, межцеховое планирование и регулирование производства.

В результате децентрализованной обработки планово-учетной информации на АРМ функциональные подразделения претерпевают количественные и качественные изменения в составе и содержании работ.

Таким образом, информационные системы в управлении производственными процессами предприятия играют огромную роль. Используемые для выполнения многократно повторяющихся расчетов информационные системы управления, позволяют подготавливать на основе экономико-математических методов варианты соответствующих управленческих решений и тем самым обеспечить высокоэффективную работу производства.

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

1. Охарактеризуйте структуру цикла создания и освоения новых товаров на предприятиях сервиса.
2. Охарактеризуйте содержание жизненного цикла товара (изделия) и место в нем научно-технической подготовки производства на предприятиях сервиса.
3. Охарактеризуйте этапы сокращения сроков создания и освоения новых товаров на предприятиях сервиса.
4. Охарактеризуйте содержание планирования создания и освоения новых товаров на предприятиях сервиса.
5. Форма организации производства.
6. Связь управления производственным процессом и управление развитием бизнеса
7. Современные методы и технологии управления производственным процессом

#### ***Тестовые задания:***

1. ***Диагностика финансово-экономического состояния:***

- a) должна начинаться с анализа дебиторской задолженности
- b) позволяет определить индивидуальные причины его попадания в зону неплатежеспособности
- c) позволяет определить индивидуальные причины попадания предприятия в зону платежеспособности

**2. Основным источником информации для факторного анализа производственной себестоимости единицы продукции растениеводства в годовом отчете является:**

- a) форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;
- b) форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу»;
- c) форма № 8-АПК «Отчет о затратах на основное производство»;
- d) форма № 9-ПК «Отчет о производстве, себестоимости и реализации продукции растениеводства».

**3. Понятие о структуре затрат:**

- a) сумма отдельных видов затрат;
- b) доля затрат по отношению к сумме реализованной продукции;
- c) доля отдельных видов затрат к сумме произведенной продукции;
- d) доля отдельных видов затрат в общей их сумме.

**4. Чтобы проанализировать себестоимость продукции животноводства в целом, следует:**

- a) сопоставить затраты отчетного года с затратами базисного года;
- b) сопоставить фактические затраты по животноводству с планом;
- c) сопоставить валовое производство продукции животноводства по отчету в оценке по базисной, плановой и отчетной себестоимости;
- d) сопоставить валовое производство продукции животноводства базисного года в оценке по базисной, плановой и отчетной себестоимости.

**5. Показателями для оценки удовлетворительности структуры баланса предприятия являются:**

- a) коэффициент скорости оборота оборотных фондов
- b) коэффициент обеспеченности собственными средствами
- c) коэффициент текущей ликвидности

**6. В системе показателей рентабельности можно выделить:**

- a) показатели рентабельности коммерческой организации как субъекта хозяйствования
- b) показатели деловой активности
- c) показатели рентабельности продукции

**7. При изменении объема производства продукции возрастают:**

- a) переменные расходы;
- b) постоянные расходы;
- c) материальные затраты;
- d) затраты на организацию и управление производством;

**8. Чтобы определить влияние урожайности на себестоимость продукции растениеводства, используя прием ценных подстановок, нужно:**

- a) найти разницу между фактической себестоимостью 1 ц и условной, рассчитанной при плановой урожайности и фактических затратах на 1 га;
- b) найти разницу между условной себестоимостью, рассчитанной при плановой урожайности и фактических затратах на 1 га, и плановой;
- c) найти разницу между условной себестоимостью, рассчитанной при плановых затратах на 1 га и фактической урожайности, и плановой;
- d) верного варианта нет.

**9. Чтобы определить влияние себестоимости расходуемых семян на затраты по статье «семена», пользуясь приемом исчисления разниц, следует применить формулу:**

- a)  $(P_o - P_{п}) * C_{п}$ ;
- b)  $(C_o - C_{п}) * P_{п}$ ;
- c)  $(C_o - C_{п}) * P_o$ ;
- d)  $(P_o - P_{п}) * C_o$ ;

где P – расход семян по плану и отчету; C – себестоимость 1 ц семян по плану и отчету.

**10. Чтобы определить влияние затрат на 1 га на себестоимость единицы продукции растениеводства, нужно:**

- a) из условной себестоимости, рассчитанной при плановых затратах на 1 га и фактической урожайности, вычесть отчетную себестоимость;

b) из условной себестоимости, рассчитанной при фактических затратах на 1 га и плановой урожайности, вычесть отчетную себестоимость;

c) из отчетной себестоимости 1 ц вычесть условную себестоимость, рассчитанную при плановых затратах на 1 га и фактической урожайности;

d) верного варианта нет.

#### *Ситуация 1:*

Вы недовольны применяемыми технологиями диверсификации сервисной деятельности в Вашей сервисной компании. Что Вы можете порекомендовать, чтобы их усовершенствовать?

#### *Ситуация 2:*

Вы простой гражданин и недовольны применяемыми технологиями организации контактной зоны предприятия сервиса. Что Вы можете порекомендовать, чтобы их усовершенствовать?

## **ТЕМА 10. ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

**1. Сущность и этапы осуществления подготовки производства**

**2. Организация научных исследований**

**3. Проектно-конструкторская подготовка производства**

**4. Технологическая подготовка производства**

**5. Организационно-экономическая подготовка производства**

**6. Направления совершенствования технической подготовки производства**

**1. Сущность и этапы осуществления подготовки производства**

Главная задача подготовки производства — создание и организация выпуска новых изделий. Для ее решения необходимо четко сочетать все многообразные процессы подготовки производства, рационально соединять личные и вещественные элементы процесса создания новой техники, определять экономические отношения между участниками работ по подготовке производства. Возникает необходимость организовывать процессы подготовки производства.

Система подготовки производства — это объективно существующий комплекс материальных объектов, коллективов людей и совокупность процессов научного, технического, производственного и экономического характера для разработки и организации выпуска новой или усовершенствованной продукции.

Организация подготовки производства выражается в следующих видах деятельности:

- определение цели организации и ее ориентация на достижение этой цели;

- установление перечня всех работ, которые должны быть выполнены для достижения поставленной цели по созданию конкретных видов новой продукции;

- создание или усовершенствование организационной структуры системы подготовки производства на предприятии;

- закрепление каждой работы за соответствующим подразделением (отделом, группой, цехом и т.п.) предприятия;

- организация работ по созданию новых видов продукции во времени;

- обеспечение рациональной организации труда работников и необходимых условий для осуществления всего комплекса работ по подготовке производства к выпуску новой продукции;

- установление экономических отношений между участниками процесса создания новой техники, обеспечивающих заинтересованность ученых, инженеров и производственников в создании и освоении технически прогрессивной и экономически эффективной техники и ускоренной организации ее промышленного производства.

Большинство промышленных предприятий, за исключением предприятий добывающих и некоторых других отраслей, неразрывно связаны с необходимостью постоянного обновления, замены и модернизации выпускаемой продукции, разработки технологических процессов.

Подготовка производства представляет собой деятельность различных коллективов по разработке и реализации в производстве инноваций-продуктов для удовлетворения постоянно растущих запросов потребителей. Она включает:

- цикл научных исследований;

- техническую подготовку производства.

При подготовке производства решаются многие технико-экономические задачи, позволяющие снижать материалоемкость, трудоемкость, себестоимость и капиталоемкость продукции, улучшить ее технико-экономические характеристики, находить пути удовлетворения потребности в ресурсах, выбирать формы организации труда и системы его материального стимулирования, составлять калькуляции и сметы на ее изготовление, сокращать длительность производственного цикла. Важным видом деятельности предприятия по организации подготовки производства является создание условий для реализации всего комплекса мероприятий, удовлетворяющих требованиям ускоренного развития научно-технического прогресса, повышения эффективности производства конкурентоспособной продукции.



Независимо от характера выпускаемой продукции, подготовка её производства требует материального и организационного обслуживания, строгого соблюдения технологической дисциплины. Материальное обслуживание предусматривает обеспечение производства всеми материальными ресурсами (оборудованием, инструментом и приспособлениями, сырьем и материалами, топливом, энергией и др.) и находит свое выражение в организации материально-технического обеспечения, комплексного изучения процессов, происходящих на рынке (маркетинга); организационное – подбор, подготовку и расстановку кадров, совершенствование организации труда в организации труда и его стимуляции, управлении трудовыми коллективами; технологическая дисциплина - выполнение точного соответствия процесса изготовления (ремонта) продукции заданным требованиям в технологической и конструкторской документации.

Основным содержанием подготовки производства новых видов продукции является выполнение следующих этапов (стадий):

технический маркетинг, составляющий сущность маркетинговой деятельности на рынке товаров и услуг производственного назначения, связанной прежде всего с удовлетворением потребности предприятия в машинах и оборудовании, сырье и материалах, новых технологиях, лицензиях, а также инжиниринге, лизинге и других промышленных услугах;

научные исследования;

проектно-конструкторские и опытно - экспериментальные работы по созданию и доводке образцов новой продукции, образующие конструкторскую подготовку производства;

технологическая подготовка, включая разработку технологии, проектирование расстановки оборудования, производственных потоков, конструирование и изготовление специальных инструментов , оснастки, испытания , наладку;

комплекс организационных и производственно-технических работ, включая подготовку кадров, материально-техническое обеспечение, финансирование и др.

Для сокращения ее сроков часто используют параллельный и параллельно-последовательный способы выполнения работ, когда, например, второй этап начинается раньше, чем заканчивается первый, а третий - раньше, чем заканчивается второй. Такой порядок выполнения работ сокращает сроки разборки и освоения в производстве новых изделий. Вместе с тем параллельное выполнение работ не должно ухудшать ее качество. А поскольку при создании новой продукции (изделий) часто используется значительное количество стандартных и унифицированных деталей и сборочных единиц, типовых проектов, то переход к следующему этапу подготовки производства, когда еще не

по всем деталям, сборочным единицам выполнен предыдущий этап, может оказаться эффективным.

## **2. Организация научных исследований**

Содержанием исследовательской стадии подготовки производства являются научные исследования и разработки, связанные с теоретическим обоснованием основных закономерностей технического прогресса. Научно-исследовательские работы (НИР) обусловлены возникновением потребности общества, государства в выполнении продукцией (техникой) новых функций. Они могут носить фундаментальный, поисковый и прикладной характер.

В создании новых видов продукции, новых технологических процессов, в совершенствовании предметов труда и форм организации производства находит свое выражение научно - технический прогресс, поскольку создание новых видов продукции невозможного в отрыве от развития науки и техники, совокупности накопленных знаний, создающих предпосылки для принятия новых технических решений в ходе конструкторско-технологических и других работ.

По своему назначению научные исследования могут быть подразделены на три группы:

фундаментальные, являющиеся основополагающими, составляющими область так называемой «чистой» науки по использованию закономерностей природы и общества, открывающими принципиально новые пути и возможности для преобразования производительных сил, создавая техники и технологии будущего;

поисковые, позволяющие установить возможность использования ранее открытого явления, свойства и принципа в определенной практической сфере, при создании новой техники и технологии определенного назначения;

прикладные, заключающиеся в разработке конкретных методов и форм практической реализации фундаментальных и поисковых работ.

Следует иметь в виду, что между всеми видами научных исследований, включая опытно – конструкторские работы, нет четко обозначенной границы. Так, фундаментальные исследования могут заканчиваться изобретениями, а прикладные и даже опытно-конструкторские разработки нередко позволяют сделать важные теоретические выводы и обобщения.

При подготовке производства новых видов продукции важное значение приобретают и научно-исследовательские работы, выполняемые службой маркетинга и представляющие комплексное исследование рынка, покупателей и продавцов, производителей и конкурентов, поиск идей нового товара, их коммерческий анализ и оценку, разработку рыночной концепции новизны товара, его конкурентоспособности и завоевание рыночной ниши.

Основным этапами выполнения научных исследований являются:  
сбор и предварительный анализ имеющейся информации, способов и методов решения задач данного конкретного типа;  
формулировка научных допущений и предположений, их теоретический анализ;  
планирование и организация эксперимента, обобщение полученных данных;  
проверка исходных предположений на основе выполненной работы, окончательная формулировка достигнутой цели;  
выработка рекомендаций и обоснование экономической эффективности внедрения конечных результатов исследования.

На результаты научно-технического творчества работников предприятия определенное влияние оказывает организация рационализаторской деятельности включающей улучшение, упрощение и удешевление технических средств и технологических процессов, организации производства и труда, управления. Она направлена на комплексную механизацию и автоматизацию производства, повышение их технического уровня, надежности и долговечности, производительности труда, снижение энергоемкости, фондоемкости и других показателей, унификации и нормализации изделий, улучшения качества и ассортимента продукции, снижение ее себестоимости, совершенствование учета и отчетности.

Процессы научных исследований, технических и организационных разработок и другие работы инженерного характера являются основными для подготовительной стадии. В них входят: проведение исследований, инженерных расчетов, проектирование конструкций, технологических процессов, форм и методов организации производства, экспериментирование, экономические расчеты и обоснования.

### **3. Проектно-конструкторская подготовка производства**

Проектно - конструкторская подготовка производства(ПКПП) включает проектирование новой продукции и модернизацию ранее производившейся в соответствии с ЕСКД, а так же разработку проекта реконструкции и переоборудования предприятия или отдельных его подразделений.

Содержание и объем ПКПП в основном зависит от цели ее проведения, типа производства, сложности и характера продукции.

Основными этапами проектно-конструкторской подготовки производства по разработке новых и модернизации производившихся изделий являются:

разработка технического задания;  
разработка технического предложения;  
составление эскизного проекта;

разработка технического проекта;  
разработка рабочей документации и опытные образцы, установочные серии для серийного и массового производства.

Техническое задание- это документ, содержащий исходные данные для проектирования объекта. Это важный этап, выделяемый из непосредственно конструкторских работ, осуществляется разработчиком на основе исходных требований к продукции предъявляемой заказчиком.

Техническое задание включает изучение патентов, литературных источников, установление основных параметров нового изделия, планирование конструкторской подготовки производства, составление сметной калькуляции по разрабатываемой теме, предварительный анализ экономической эффективности проектируемой конструкции. Техническое задание в установленном порядке согласуется с заказчиком и предопределяет возможность начала процесса конструирования.

Техническое предложение- совокупность конструкторских документов, отражающих расчеты технических параметров и технико-экономическое обоснование целесообразности разработки документации изделия на основе технического задания. Расчеты выполняются по различным вариантам возможных решений их оценки с учетом конструкторских и эксплуатационных особенностей разрабатываемого и существующих изделий. Техническое предложение разрабатывается обычно в случаях, когда это предусмотрено техническим заданием. Целью его разработки является выявление дополнительных и уточненных требований к изделию( технических характеристик, показателей качества и др.), которые не могли быть указаны в задании, но это целесообразно выполнить на основе предварительной конструкторской проработки и анализа различных вариантов изделия.

В процессе разработки эскизного проекта создается конструкторская документация, в которой содержатся принципиальные конструктивные решения, дающие общее представление об устройстве и принципе работы изделия, а так же данные, определяющие назначение, параметры и габаритные размеры изделия.

Цель его разработки - установление принципиальных (конструктивных, кинематических и др.) решений, дающее общее представление о принципах работы и устройстве нового изделия, когда это целесообразно сделать до разработки технического проекта и рабочей конструкторской документации.

Технический проект должен содержать окончательные технические решения, дающие полное представление об устройстве нового изделия, и исходные данные для разработки рабочей документации. При его разработке уточняется общий вид нового

изделия, выполняются чертежи основных узлов и агрегатов, их спецификации, монтажные и сборочные схемы с расчетами на прочность, жесткость, устойчивость, технологичность, а также способы упаковки, возможности транспортировки и монтажа на месте использования, степень сложности изготовления, удобство эксплуатации, способы упаковки, целесообразность и возможность ремонта и др.

Рабочая конструкторская документация составляется после утверждения и на основе технического проекта. В состав рабочей документации входят: чертежи всех деталей и сборочных единиц; схемы сборочных единиц, комплексов, комплектов; спецификации сборочных единиц, комплексов, комплектов, покупных изделий; технические условия; документы регламентирующие условия эксплуатации и ремонта машины.

Обязанность выполнения стадий и этапов разработки конструкторской документации устанавливается техническим заданием на разработку. Выполнение всех стадий конструкторской подготовки производства с обязательным проведением после изготовления опытного образца испытаний нового изделия рекомендуется лишь для более сложных конструкторских работ с высокой степенью новизны. Для изделий с невысокой степенью новизны допускается двухстадийное проектирование - технический проект и разработка рабочей документации. При модернизации существующих конструкций машин, оборудования, приборов объединяются стадии эскизного и технического проектов. Если новая техника разрабатывается по результатам законченной научно - исследовательской работы, то отчет по новой теме может заменить первую стадию разработки конструкторской документации - техническое предложение.

На этой стадии не только определяется фактическая экономическая эффективность, но и поданным оперативного и бухгалтерского учета оценивается реальное влияние нового изделия на всю систему хозяйственных показателей завода изготовителя и предприятия – потребителя.

Требования, предъявляемые к проектированию новой и модернизации основной продукции:

непрерывное совершенствование качества продукции – повышение ее мощности, надежности, долговечности, прочности легкости, улучшения внешнего вида и т.п.;

повышение уровня технологической конструкции, под которой понимается облегчение процесса изготовления продукции и возможность применения прогрессивных методов изготовления при заданном объеме производства.

снижение себестоимости новой продукции, достигаемое за счет упрощения и совершенствования конструкции, замены дорогих материалов более дешевыми, снижение эксплуатационных затрат, связанных с применением продукции;

использование при проектировании продукции существующих стандартов и унифицированных полуфабрикатов.

#### **4. Технологическая подготовка производства**

Технологическая подготовка производства (ТПП) - совокупность мероприятий, обеспечивающих технологическую готовность производства, т.е. наличие на предприятиях полных комплектов конструкторской и технологической документации и средств технологического оснащения (основного и вспомогательного оборудования, организационной оснастки) для осуществления заданного объема выпуска продукции с установленными технико-экономическими показателями. При этом комплект технологической документации включает совокупность документов технологических процессов, необходимых и достаточных для их выполнения при изготовлении и ремонте изделия или его составных частей.

Согласно Единой системе технологической документации (ЕСТД) технологическая подготовка производства должна включать следующие стадии:

Технологический анализ рабочих чертежей и их контроль на предмет технологичности конструкции деталей и сборочных единиц.

Разработка прогрессивных технологических процессов.

Проектирование специальных инструментов, технологической оснастки и оборудования для изготовления нового изделия.

Выполнение планировок цехов и производственных участков с расстановкой оборудования согласно разработанным технологическим маршрутам.

Выверку, отладку и внедрение технологических процессов.

Расчеты производственной мощности предприятия.(5, стр137)

Технологическая подготовка производства включает решение общих задач, группируемых по следующим основным функциям:

- обеспечение технологичности конструкции изделия – совокупности ее свойств, проявляемых в возможности оптимальных затрат труда, средств, материалов и времени при ТПП, изготовлении, эксплуатации и ремонте, по сравнению с совокупностью соответствующих свойств однотипных изделий того же назначения при обеспечении установленных значений показателей качества, конкурентоспособности и принятых условий изготовления, эксплуатации и ремонта;

- разработка технологических процессов;

- проектирование и изготовление средств технологического оснащения – совокупности орудий производства, необходимых для осуществления технологического процесса;

- организация управления технологической подготовкой.

Степень детализации технологических процессов определяется типом производства. На предприятиях производственной сферы в технологическую документацию включают производственные нормы и нормативы расходов сырья, материалов, топлива и энергии, методы контроля качества продукции, нормы производственных отходов, описание транспортных маршрутов, перечень рабочих инструкций, сертификации оборудования и инструментов.

Управление технологической подготовкой производства- процесс разработки и осуществления мероприятий по обеспечению функционирования ТПП и корректированию хода выполнения работ при возникающих отклонениях - включает решение вопросов планирования, учета, контроля и регулирования. При построении организационной структуры служб технологической подготовки производства рекомендуется учитывать: рациональное распределение функций между службами ТПП, исключая дублирование работ при решении ее задачи; совершенствование документооборота, исключая дублирование связи между службами и наличие излишней информации; гибкость структуры, т.е. возможность быстрой перестройки ее для решения задач технологической подготовки производства.

Технологическое проектирование начинается с разработки маршрутной технологии, в которой определяются последовательность выполнения основных операций и закрепление их в цехах за конкретными группами оборудования. По маршрутной технологии за каждым цехом и участком закрепляются обрабатываемые виды продукции, указываются оборудование, инструменты, специальность рабочих, разряды работ и нормы времени.

В индивидуальном и мелкосерийном производствах, а также на предприятиях со сравнительно простой технологией разработка технологических процессов обычно ограничивается маршрутной технологией. В массовом же и крупносерийном производствах вслед за маршрутной разрабатывается более подробная пооперационная технология, которая содержит подробное описание всех технологических операций.

При разработке технологического процесса важной задачей является выбор экономически эффективных способов изготовления изделия. Выбранная технология производства должна обеспечивать высокое качество изготовления продукции, повышение производительности труда и наиболее низкую себестоимость изделий по сравнению с другими вариантами.

## **5 Организационно-экономическая подготовка производства**

Проектно-конструкторская и технологическая подготовка производства реализуется на стадии организационно-экономической.

Организационно-экономическая подготовка производства – представляет собой комплекс мероприятий по обеспечению процесса производства новых изделий всем необходимым, а также по организации и планированию технической подготовки производства.

Первое направление предусматривает в соответствии с технологическим процессом определенные потребности предприятия в дополнительном оборудовании, рабочих кадрах, материальных и топливно-энергетических ресурсах; непосредственное обеспечение производства новой продукции нужным оборудованием, инструментами, приспособлением; перестройку производственной, а при необходимости организационной структуры, информационной системы; осуществления подготовки, переподготовки кадров, оформление договорных отношений с поставщиками и потребителями продукции и т.д.

На этой стадии решаются вопросы специализации и кооперирования цехов, проектируется организация рабочих мест, организация ремонтного, инструментального, энергетического, транспортного и складского хозяйств, рассчитываются необходимые материальные, трудовые и финансовые, календарно-плановые нормативы, разрабатывается соответствующая технологическому процессу и типу производства система оперативно-производственного планирования и управления производством, а также система оплаты труда работников предприятия.

На этой стадии разрабатываются плановые калькуляции и цены на новую продукцию, определяется ее экономическая эффективность.

Второе направление организационно-экономической подготовки на основе перспективного и годового планов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и внедрение достижений науки и техники в производство. В этих планах предусмотрены :

задание по важнейшим научно-исследовательским и опытным работам;

задание по разработке и изготовлению образцов новых изделий;

задание по механизации и автоматизации производственных процессов и внедрению передовой технологии;

производство новых видов продукции(первые промышленные серии);

расчет потребности в материалах, оборудовании и приборах для проведения данных работ и т.п.

Оценивая организационно-технические условия, необходимо учитывать:



- наличие резерва производственных мощностей;
- наличие свободных производственных площадей;
- внутривзаводскую специализацию и разделение труда в цехах и на участках;
- уровень отраслевой и межотраслевой кооперации;
- наличие квалифицированных кадров.

Таким образом, три основных фактора обуславливают введение новой продукции:

Необходимость оградить предприятие от последствий неизбежного процесса устаревания существующей продукции, которые вызывается конкуренцией, динамичным развитием рынка или моральным износом самих изделий. Введение новой продукции в ассортимент необходимо для защиты уже вложенных в предприятие средств.

Распределение коммерческого риска на более широкий ассортимент продукции, уменьшение влияния конкуренции на отдельно взятую сферу производства.

Необходимость обеспечения более быстрого и постепенного увеличения общей рентабельности предприятия, путем сохранения и увеличения конкурентоспособности, более рационального использования производственных мощностей и возможностей персонала.

## **6. Направления совершенствования технической подготовки производства**

Цикл возникновения идеи до организации выпуска изделий потребителям не должен превышать трех лет для самых сложных образцов техники. Более длительные сроки приведут к тому, что новая техника морально устаревает еще до начала ее серийного выпуска.

Для сокращения цикла СОНТ, повышения экономической эффективности создаваемой продукции главными направлениями являются интеграция конструкторско - технологических решений, унификация, нормализация, стандартизация, применение ПЭВМ, АРМ и др.

1. Интеграция конструкторско - технологических решений (КТР) на всех стадиях проектирования. КТР представляет собой совокупность конструктивных элементов проектируемого изделия изготавливаемого из конкретных материалов, собираемого из определенных деталей, узлов, и конкретных технологических операций и процессов обеспечивающих требования, предъявляемые к новому изделию. При системе КТР конструктор трудится совместно с технологами и рабочими, что ликвидирует существующий барьер между конструированием, разработкой технологии и изготовлением новой продукции. Уменьшается при этом и число ошибок, поскольку

каждый непосредственно остро чувствует свою персональную ответственность перед соискателями .

2.Широкое применение унификации, нормализации, стандартизации и типизации конструкторских, технологических и организационных решений.

Нормализация предполагает использование в конструкции изделия известных и ранее разработанных деталей – нормалей ( болтов, гаек и т.п.), которые изготавливаются в широком ассортименте на специализированных заводах или собственных цехах предприятия по имеющимся рабочим чертежам и технологическим процессам.

Унификация и нормализация являются базой создания новых изделий путем их компоновки из ограниченного числа унифицированных элементов и конструкционной преемственности.

Стандартизация- это установление норм и требований к физическим и размерным величинам производимых изделий, полуфабрикатов. Сырья и материалов.. Эти нормы и требования оформляются в виде документов , называемых стандартами. Одной из форм стандартизации является типизация- сведение к целесообразному минимуму наиболее рациональных типов, видов, марок продукции, конструкций машин, оборудования и других изделий, а также технологических процессов.

3.Проведение многовариантного сравнительного технико-экономического анализа, в том числе функционально-стоимостного(ФСА).

ФСА - это технико – экономический метод нахождения по специальной программе резервов снижения затрат на производство и эксплуатацию продукции путем исследования основных и вспомогательных функций объекта анализа и инженерного поиска наиболее экономических технических решений их осуществления.

4.Автоматизация конструкторских и технологических работ, использование систем автоматизированного проектирования САПР и моделирования процессов СОНТ. Для повышения производительности конструкторского и технологического труда необходима их всеобщая компьютеризация, а также использование различных средств механизации и автоматизации . Так как в суммарных затратах технической подготовки производства большой удельный вес занимают различные расчеты, вычисления выполнение графической части проекта, часто носящее рутинный характер.

5.Интеграция подготовки производства с маркетинговыми исследованиями Основная функция маркетинга заключается в координации научно - исследовательских и опытно-конструкторских работ, комплексном исследовании рынка сбыта, сервиса , формирования спроса и стимулирования сбыта для достижения

главной цели- завоеванию возможно большей доли рынка и продления жизненного цикла продукции.

***Контрольные вопросы и задания:***

1. Охарактеризуйте содержание сетевого планирования и управления на предприятиях сервиса.
2. Охарактеризуйте содержание и этапы научной подготовки производства на предприятиях сервиса.
3. Охарактеризуйте содержание и этапы оценки эффективности НИР и ОКР на предприятиях сервиса.
4. Охарактеризуйте содержание и этапы рыночных испытаний товаров (пробный маркетинг) на предприятиях сервиса
5. Охарактеризуйте содержание технической подготовки производства на предприятиях сервиса.
6. Охарактеризуйте содержание функционально-стоимостного анализа при технико-экономической отработке конструкторских и технологических решений на предприятиях сервиса.
7. Охарактеризуйте характер изменений технико-экономических показателей новых изделий на стадии освоения на предприятиях сервиса.
8. Сущность и этапы осуществления подготовки производства.
9. Организация научных исследований.
10. Технологическая подготовка производства
11. Организационно-экономическая подготовка производства
12. Направления совершенствования технической подготовки производства

**Тема 11. ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

- 1. Типы производств на предприятиях сервиса и их технико-экономическая характеристика.**
- 2. Производственная структура предприятия сервиса.**

**1. Типы производств на предприятиях сервиса и их технико-экономическая характеристика.**

Тип производства определяется комплексной характеристикой технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью, стабильностью и объемом выпуска продукции.

Основным показателем, характеризующим тип производства, является коэффициент закрепления операций  $K_z$ . Он определяется как отношение числа всех различных технологических операций,

выполненных или подлежащих выполнению в течение месяца, к числу рабочих мест:

$$Kз = \sum Kопi / Cрм,$$

где  $Kопi$  – число операций, выполняемых на  $i$ -ом рабочем месте;

$Cрм$  – количество рабочих мест на участке или в цехе.

Различают три типа производства: единичное, серийное и массовое.

Единичное производство характеризуется малым объемом выпуска одинаковых изделий, повторное изготовление и ремонт которых, как правило, не предусматриваются. Коэффициент закрепления операций для единичного производства обычно выше 40.

Единичное и близкое к нему мелкосерийное производства характеризуются изготовлением деталей большой номенклатуры на рабочих местах, не имеющих определенной специализации. Это производство должно быть достаточно гибким и приспособленным к выполнению различных производственных заказов.

Участки оснащаются универсальным оборудованием и оснасткой, на операциях используются рабочие-универсалы высокой квалификации, на многих участках практикуется совмещение профессий.

Для предприятий с преобладанием единичного типа производства характерны относительно высокая трудоемкость изделий и большой объем НЗП вследствие длительного пролеживания деталей между операциями. Структура себестоимости изделий отличается высокой долей затрат на заработную плату (20-25%).

Серийное производство характеризуется изготовлением или ремонтом изделий периодически повторяющимися партиями. В зависимости от количества изделий в партии или серии и значения коэффициента закрепления операций различают мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное производство. Для мелкосерийного производства коэффициент закрепления операций от 21 до 40 (включительно), для среднесерийного производства – от 11 до 20 (включительно), для крупносерийного производства – от 1 до 10 (включительно).

Серийное производство характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры деталей партиями, повторяющимися через определенные промежутки времени. Это позволяет использовать наряду с универсальным специальное оборудование.

Для предприятий серийного производства характерны значительно меньшие, чем в единичном, трудоемкость и себестоимость изготовления изделий. Изделия обрабатываются с меньшими перерывами, что снижает объемы НЗП.

С точки зрения организации основным резервом роста ПТ в серийном производстве является внедрение методов поточного производства.

Массовое производство характеризуется большим объемом выпуска изделий, непрерывно изготавливаемых или ремонтируемых продолжительное время, в течение которого на большинстве рабочих мест выполняется 1 рабочая операция. Коэффициент закрепления операций для массового производства принимается  $= 1$ .

Массовое производство отличается наибольшей специализацией и характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры деталей в больших количествах. Цехи массового производства оснащаются наиболее совершенным оборудованием, позволяющим почти полностью автоматизировать изготовление деталей. За каждым станком закрепляется относительно небольшое количество операций, что обеспечивает наиболее полную загрузку рабочих мест. Рабочие специализируются на выполнении 1-2 операций.

Массовое производство обеспечивает наиболее полное использование оборудования, высокий общий уровень ПТ, самую низкую себестоимость изготовления продукции.

## **2. Производственная структура предприятия сервиса**

Производственная структура – состав входящих производственных единиц (цехов, участков), вспомогательных и обслуживающих производств, а также формы их взаимосвязей в процессе производства продукции.

Основными структурными единицами предприятия являются производственный участок (бригада) и цех. В зависимости от роли в производственном процессе производственные подразделения подразделяют на основные, вспомогательные, обслуживающие, побочные и подсобные.

Производственные подразделения предприятия могут быть организованы на основе технологической (стадийной), предметной, поддетальной (по агрегатной), смешанной специализации.

Технологическая (стадийная) специализация – это пооперационное разделение труда между подразделениями с использованием различной технологии производства для каждого подразделения.

Предметная специализация – это сосредоточение в отдельных подразделениях основной части или всего производственного процесса по изготовлению конкретных видов готовой продукции (например, цехи по производству карамели, по производству печенья, по производству тортов). Для таких подразделений единым является материально-техническое обеспечение, инженерно-техническое

обслуживание, сбыт продукции, складские помещения, что снижает их общие производственные расходы.

Поддетальная (по агрегатная) специализация – это закрепление за каждым подразделением изготовления отдельных деталей или их частей, применяя при этом различные технологические процессы.

Структура предприятий сервиса зависит от: целей деятельности и принадлежности к конкретной отраслевой группе, места оказания услуг, степени специализации, диверсификации и транспортабельности услуг, численности социальной групп населения, которым оказываются услуги, возможности механизации и автоматизации процесса производства услуг и др. факторов.

Производственная структура предприятия сервиса разделяется на элементы по производственно-технологическим признакам: а) контактная зона по приему заказов на оказание услуг; б) подразделения подготовки производства, обслуживающие основные производственные подразделения и обеспечивающие их заказом, транспортировкой, хранением и комплектацией фурнитурой, основными материалами, комплектующими изделиями и полуфабрикатами; в) вспомогательные подразделения, способствующие успешному изготовлению и ремонту изделий по заказам населения; г) основные производственные подразделения полностью или частично изготавливающие изделия по заказам населения, где ремонтируют, восстанавливают изделия, принадлежащие гражданам, либо обслуживающие процесс эксплуатации населением сложнобытовой техники.

При проектировании производственной структуры предприятий сервиса в первую очередь учитываются следующие факторы: специализация производства услуг; концентрация производства в результате укрупнения предприятий и подразделений; рациональное размещение предприятий и контактной зоны в виде комплексных и простых приемных пунктов. Специализация и концентрация производства услуг четко ограничена рамками определенной территории (микрорайона, района, города, области) и связана с удовлетворением запросов.

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

1. Охарактеризуйте содержание производственного процесса на предприятиях сервиса и принципы его организации.
2. Охарактеризуйте методы разработки технологии процесса сервиса.
3. Охарактеризуйте системы клиентских отношений с учетом требований потребителя.
4. Охарактеризуйте процесс организации контактной зоны предприятия сервиса.

5. Охарактеризуйте типы производств на предприятиях сервиса и их технико-экономическая характеристика.
6. Охарактеризуйте содержание производственного цикла на предприятиях сервиса и его структуру.
7. Охарактеризуйте методы расчета производственного цикла на предприятиях сервиса.
8. Охарактеризуйте методику установления цен на предприятии сервиса.
9. Основные направления развития технологий диверсификации сервисной деятельности.
10. Производственная структура предприятия сервиса.
11. Охарактеризуйте механизм организации поточного и автоматизированного производства.
12. Охарактеризуйте механизм организации гибкого интегрированного производства.
13. Охарактеризуйте механизм учёта типа рынка при установлении цены на предприятии сервиса.

## **ТЕМА 12. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА**

1. **Методы ценообразования, применяемые на практике**
2. **Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли**
3. **Ценообразование и тип рынка**

### **1. Методы ценообразования, применяемые на практике.**

Фирмы решают проблему ценообразования, выбирая себе методику расчёта цен, в которой учитывается как минимум одно из этих трёх соображений. Фирма надеется, что избранный метод позволит правильно рассчитать конкретную цену.

Метод ценообразования - метод расчета цены товара с учетом издержек производства, средней прибыли, а также с учетом спроса и предложения.

Наиболее распространенными методами установления цен являются:

Метод установления цены товара на основе издержек производства ("средние издержки плюс прибыль").

Самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Этот способ широко используется как в рыночных, так и в нерыночных секторах экономики. Стандартными наценками пользоваться, как правило нелогично, для установления оптимальной цены необходимо учитывать особенности текущего спроса и конкуренции.

И всё же методика расчета цен на основе наценок остаётся популярной по ряду причин. Во-первых, продавцы больше знают об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, продавец упрощает для себя проблему ценообразования. Ему не приходится слишком часто корректировать цены в зависимости от спроса. Во-вторых, если этим методом ценообразования пользуются все фирмы отрасли, их цены, скорее всего будут схожими. Поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, многие считают методику расчета "средние издержки плюс прибыль" более справедливой по отношению и к покупателям, и к продавцам. При высоком спросе продавцы не наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить справедливую норму прибыли на вложенный капитал.

## **2. Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли**

Это еще один метод ценообразования на основе издержек. Фирма стремится установить цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли.

Такая методика ценообразования основывается на графике безубыточности. На нем представлены общие издержки и ожидаемые общие поступления при разных уровнях объема продаж. Много зависит от эластичности спроса по ценам. Такой метод ценообразования требует от фирмы рассмотрения разных вариантов цен, их влияния на объем сбыта, необходимый для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли и получения целевой прибыли, а также анализа вероятности достижения всего этого при каждой возможной цене товара.

Все большее число фирм при расчете цены начинают исходить из ощущаемой ценности своих товаров. Основным фактором ценообразования они считают не издержки продавца, а восприятие товара покупателями. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара в комплексах маркетинга используются неценовые способы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара. Это наблюдается, например, в том, что многие идентичные товары в разных местах стоят по-разному (например, в зависимости от уровня сервиса). Фирме необходимо выявить, какие ценностные представления имеются в сознании потребителей о товарах конкурентов и как много они готовы заплатить за каждую выгоду, присовокупленную к предложению. Если продавец запросит больше признаваемой покупателем ценностной значимости товара, сбыт фирмы окажется ниже, чем мог бы быть. Многие компании завышают цены своих товаров, и те плохо идут на рынке. Другие фирмы,



наоборот, назначают на свои товары слишком низкие цены. Тогда эти товары прекрасно идут на рынке, но приносят фирме меньше поступлений, чем могли бы при цене, повышенной до уровня их ценностной значимости в представлении покупателей.

#### Установление цены на основе уровня текущих цен

Назначая цену с учетом уровня текущих цен, фирма в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Она может назначить цену на уровне, выше или ниже уровня цен своих конкурентов. В олигополистических сферах деятельности все фирмы обычно запрашивают одну и ту же цену. Более мелкие фирмы "следуют за лидером", изменяя цены, когда их меняет рыночный лидер, а не в зависимости от колебания спроса на свои товары или собственных издержек. Некоторые фирмы могут взимать небольшую премиальную наценку или предоставлять небольшую скидку, сохраняя эту разницу в цене постоянной.

Такой метод ценообразования довольно популярен. В случаях, когда эластичность спроса с трудом поддается замеру, фирмам кажется, что уровень текущих цен олицетворяет собой коллективную мудрость отрасли, залог получения справедливой нормы прибыли. И кроме того, они чувствуют, что придерживаться уровня текущих цен - значит сохранять нормальное равновесие в рамках отрасли.

#### Установление цены на основе закрытых торгов

Конкурентное ценообразование применяется и в случаях борьбы фирм за подряды в ходе торгов. В подобных ситуациях при назначении своей цены фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимоотношений между этой ценой и показателями собственных издержек или спроса. Фирме хочется завоевать контракт, а для этого нужно запросить цену ниже, чем у других. Однако цена эта не может быть ниже себестоимости, иначе фирма нанесет сама себе финансовый урон.

### **3. Ценообразование и тип рынка.**

#### Чистая конкуренция.

Рынок чистой конкуренции состоит из множества продавцов и покупателей какого-либо схожего товарного продукта. Ни один отдельный покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих рыночных цен товара. Продавец не в состоянии запросить цену выше рыночной, поскольку покупатели могут свободно приобрести любое необходимое им количество товара по этой рыночной цене. Не будут продавцы запрашивать и цену ниже рыночной, поскольку могут продать всё, что нужно, по существующей рыночной цене. Продавцы на этих рынках не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, ибо до тех пор, пока рынок остаётся

рынком чистой конкуренции, роль маркетинговых исследований, деятельности по разработке товара, политике цен, рекламы, стимулирования сбыта и прочих мероприятий минимальна.

**Монополистическая конкуренция.**

Рынок монополистической конкуренции состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие диапазона цен объясняется способностью продавцов предложить покупателям разные варианты товаров. Реальные изделия могут отличаться друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Различия могут заключаться и в сопутствующих товарам услугах. Покупатели видят разницу в предложениях и готовы платить за товары по-разному. Чтобы выделиться чем-то, помимо цены, продавцы стремятся разработать разные предложения для разных потребительских сегментов и широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи. В связи с наличием большого числа конкурентов стратегии их маркетинга оказывают на каждую отдельную фирму меньше влияния, чем в условиях олигополистического рынка.

**Олигополистическая конкуренция.**

Олигополистический рынок состоит из небольшого числа продавцов, весьма чувствительных к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга. Товары могут быть схожими (сталь, алюминий), а могут быть и несхожими (автомобили, компьютеры). Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок. Каждый продавец чутко реагирует на стратегию и действия конкурентов. Если какая-то сталелитейная компания снизит свои цены на 10%, покупатели быстро переключатся на этого поставщика. Другим производителям стали, придётся реагировать либо тоже снижением цен, либо предложением большего числа или объёма услуг. Олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долгосрочного результата за счёт снижения цен. С другой стороны, если олигополист повысит цены, конкуренты могут не последовать его примеру. И тогда ему придётся либо возвращаться к прежним ценам, либо рисковать потерей клиентуры в пользу конкурентов.

**Чистая монополия.**

При чистой монополии на рынке всего один продавец. Это может быть государственная организация, частная регулируемая монополия или частная нерегулируемая монополия. В каждом отдельном случае ценообразование складывается по-разному. Государственная монополия может с помощью политики цен преследовать достижение самых разных целей. Она может установить цену ниже себестоимости, если товар имеет важное значение для покупателей, которые не в

состоянии приобретать его за полную стоимость. Цена может быть составлена с расчётом на покрытие издержек или получение хороших доходов. А может быть и так, что цена назначается очень высокой для всемерного сокращения потребления. В случае регулируемой монополии государство разрешает компании устанавливать расценки, обеспечивающие получение "справедливой нормы прибыли", которая даст организации возможность поддерживать производство, а при необходимости расширять его. И наоборот, в случае нерегулируемой монополии фирма сама вольна устанавливать любую цену, какую только выдержит рынок. И тем не менее по ряду причин фирмы не всегда запрашивают максимально возможную цену. Здесь может играть роль боязнь введения государственного регулирования, нежелание привлекать конкурентов или стремление быстрее проникнуть - благодаря невысоким ценам - на всю глубину рынка.

За исключением случаев работы на рынках чистой конкуренции, фирмам необходимо иметь упорядоченную методику установления исходной цены на свои товары.

Что такое ценовая дискриминация?

Ценовая дискриминация - монополистическая конкуренция, при которой в один и тот же момент один и тот же продукт продается разным покупателям по разным ценам, причем разница в ценах не оправдана различиями в издержках производства этого продукта. Обязательными условиями ценовой дискриминации являются:

- отсутствие у покупателей возможности перепродажи продукта;
- наличие у продавца возможности градации покупателей в зависимости от их эластичности спроса на покупаемый товар.

Установление дискриминационных цен

С учетом различий в потребителях, товарах, местностях и т. п. фирмы часто вносят коррективы в свои цены. При установлении дискриминационных цен фирма продает товар или услугу по двум или более разным ценам без учета различий в издержках. Установление дискриминационных цен происходит в разных формах.

С учетом разновидностей покупателей. Разные покупатели могут платить за один и тот же товар или услугу разные цены (например, меньшая цена посещения музея для студентов).

С учетом вариантов товара. Разные варианты товара продают по разным ценам, но без всякого учета разницы в издержках их производства.

С учетом местонахождения. Товар продается по разной цене в разных местах, хотя издержки по предложению его в этих местах одинаковы.

С учетом времени. Цены меняются в зависимости от сезона, дня недели или часа суток.

С учетом лучшего обслуживания.

Для того чтобы ценовая дискриминация сработала, необходимо наличие определенных условий. Во-первых, рынок должен поддаваться сегментированию, а полученные сегменты должны отличаться друг от друга интенсивностью спроса. Во-вторых, члены сегмента, в котором товар продается по низкой цене, не должны иметь возможности перепродать его в сегменте, где фирма предлагает его по высокой цене. В-третьих, конкуренты не должны располагать возможностью продавать товар дешевле в сегменте, где фирма предлагает его по высокой цене. В-четвертых, издержки в связи с сегментированием рынка и наблюдением за ним не должны превышать суммы дополнительных поступлений, образующихся в результате ценовой дискриминации. В-пятых, установление дискриминационных цен не должно вызвать обиды и неприязни потребителей. В-шестых, применяемая фирмой конкретная форма ценовой дискриминации не должна быть противоправной с точки зрения закона (о защите прав потребителя).

***Контрольные вопросы и задания:***

1. Методика установления цен на предприятии сервиса.
2. Подходы к проблеме ценообразования на предприятии сервиса.
3. Механизм организации процесса сервиса, выбора ресурсов и средств с учетом требований потребителя.
4. Механизм организации контактной зоны предприятия сервиса.
5. Методы ценообразования, применяемые на практике.
6. Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.
7. Ценообразование и тип рынка

**ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТЕХНИЧЕСКОГО, МАТЕРИАЛЬНОГО И ТРУДОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА**

1. **Управление организацией материально-технического обеспечения предприятия (МТС) сервиса**
2. **Формы и системы заработной платы на предприятии сервиса**
3. **Минимизация рисков на предприятии**

1. **Управление организацией материально-технического обеспечения предприятия (МТС) сервиса**

Организация материально-технического обеспечения - экономическая, взаимосвязанная система, обеспечивающая регулирование производства и сбалансированность его ресурсов с производственной программой по выпуску и реализации продукции.

Подвижность важнейших экономических нормативов (цен, тарифов, налоговых ставок), неустойчивость хозяйственных связей предопределяют повышение роли прогнозирования материально-технического обеспечения.

Материально-техническое обеспечение производства как компонент логистики и обеспечивающей подсистемы системы производственного менеджмента во многом определяет качество процесса переработки входа системы в ее выход - готовый продукт. При низком качестве входа системы невозможно получить высокое качество ее выхода.

Организация материально-технического обеспечения и планирование закупок на ОАО «ВИТЯЗЬ» осуществляется в соответствии с международным стандартом ИСО 9001. Главные задачи подразделения, осуществляющего закупки продукции:

своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества при оптимальном соотношении цена - качество;

улучшение использования ресурсов, повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов;

анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности поставляемых материальных ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса.

Для достижения перечисленных целей работники отдела обеспечения изучают и учитывают спрос и предложение на все потребляемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них, выбирают наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизируют запасы, снижают транспортно-заготовительные и складские расходы.

Следует отметить, что на предприятии постоянно ведется экономический анализ рационального применения материалов и ПКИ с наименьшими потерями, что способствует снижению технологического отхода и уменьшению производственных затрат. Внедрение новых технологий позволяет снижать объемы закупок материалов.

При планировании закупок на предприятии обязательно учитывается фактор «риск». Наиболее распространёнными рисками являются: новые цены на ПКИ и материалы, несвоевременная поставка и поставка материальных ресурсов ненадлежащего качества.

## **2. Формы и системы заработной платы на предприятии сервиса**

Под системой оплаты труда понимается определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работодателем и работником ценой его рабочей силы.

Форма заработной платы - это тот или иной класс систем оплаты, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты.

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда: сдельная - оплата за каждую единицу продукции или выполненный объем работ и повременная - оплата за отработанное (нормативное) время, которое предусматривается тарифной системой. Чтобы узнать, что представляет собой тарифная система заработной платы, необходимо изучить ее основные элементы.

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы по способам:

- определения сдельной расценки (прямая, косвенная, прогрессивная, аккордная, подрядная);
- расчетов с работниками (индивидуальная или коллективная);
- материального поощрения (с премиальными выплатами или без них).

Повременная форма оплаты труда подразделяется на системы по способам:

- начисления заработной платы (почасовая, поденная, понедельная, помесечная);
- материального поощрения.

Существует также бестарифная система оплаты труда как возможный вариант совершенствования организации и стимулирования труда, разновидностью которой является контрактная система.

Формы и системы заработной платы можно представить в виде схемы.

Условия применения сдельной оплаты труда:

1. Наличие количественных показателей работы, непосредственно зависящих от конкретного работника или бригады.
2. Возможность точного учета объемов (количества выполняемых работ).
3. Возможность у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ.

4. Необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ.

5. Возможность технического нормирования труда (применение технически обоснованных норм труда).

Сдельную оплату труда не рекомендуется применять в том случае, если это ведет к ухудшению качества продукции; нарушению технологических режимов; ухудшению обслуживания оборудования; нарушению требований техники безопасности; перерасходу сырья и материалов.

При прямой индивидуальной сдельной системе заработной платы заработок рабочего определяется по следующей формуле:

$$ЗП_{п.и} = P \times Q$$

где  $ЗП_{п.и}$  - общий заработок рабочего, руб.;  $P$  - штучная сдельная расценка, руб.;  $Q$  – количество обработанных изделий, ед.

$$P = T \times Н_{вр} \text{ или } P = T / Н_{выр}$$

где  $T$  - часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы, руб.;  $Н_{вр}$ ,  $Н_{выр}$  - соответственно нормы времени на обработку единицы продукции и выработки за определенный промежуток времени.

При прямой коллективной сдельной системе заработок рабочих определяется аналогичным образом с использованием коллективной сдельной расценки и общего объема произведенной продукции (выполненной работы) бригады в целом.

При сдельно-премиальной системе рабочему-сдельщику или бригаде выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных положением о премировании. Заработок рабочего по сдельно-премиальной системе ( $ЗП_{сп}$ ) определяется по следующей формуле:

$$ЗП_{сп} = P \times Q \cdot (1 + (p+k \cdot \pi)/100)$$

где  $p$  — размер премии в процентах к тарифной ставке за выполнение установленных показателей и условий премирования;  $k$  — размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования, %;  $\pi$  - процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

При косвенно-сдельной системе заработной платы, применяемой прежде всего для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих, определяются косвенно-сдельные расценки ( $R_{кс}$ ):

$$R_{кс} = T_{вс} / Н_{осн}$$

где  $T_{вс}$  - тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб.;  $Н_{осн}$  - норма выработки основных рабочих, обслуживаемых данным вспомогательным рабочим.

Заработная плата рабочего (ЗПкс) в этом случае определяется так:

$$\text{ЗПкс} = \text{Ркс} \times \text{Qосн}$$

где Qосн - объем произведенной продукции (выполненной работы) основными рабочими, обслуживаемыми данным вспомогательным рабочим.

При аккордной системе заработной платы заработок рабочего (группы рабочих) определяется за весь объем качественно произведенной ими работы. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. За выполнение задания в срок при качественном выполнении работ рабочим выплачивается премия. Такая система оплаты труда применяется обычно при разовых и договорных работах, как правило, ремонтных, отделочных.

При сдельно-прогрессивной системе труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам. При использовании сдельно-прогрессивной оплаты труда особое внимание следует уделить определению нормативной исходной базы, разработке эффективных шкал повышения расценок, учету выработки продукции и фактически отработанного времени.

Сдельная форма оплаты труда может применяться индивидуально для каждого конкретного работника, а может иметь коллективные формы. Подрядная форма оплаты труда применяется, когда заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, то есть заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих (Збр) определяется по формуле  $\text{Збр} = \text{Рбр} \times \text{Qбр}$

где Рбр - бригадная сдельная расценка за единицу производимой продукции, руб.; Qбр - объем работ, выполненный бригадой.

Повременная форма оплаты труда применяется в следующих случаях:

1. Отсутствует возможность увеличения выпуска продукции, производительность труда не связана с усилиями рабочего либо по условиям производства не надо увеличивать выполняемый объем.
2. Производственный процесс строго регламентирован.
3. Функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса.
4. Функционирование поточных и конвейерных типов производства со строго заданным ритмом.
5. Увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению ее качества.

При простой повременной системе заработная плата работника (ЗПп.п) за определенный отрезок времени определяется:



$$ЗП_{п.п} = T \times Tф$$

где T- часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.; Tф- фактически отработанное на производстве время, часов(дней).

При повременно-премиальной системе заработная плата работника (ЗП<sub>пвп</sub>) определяется по следующей формуле:

$$ЗП_{пвп} = T \times Tф \cdot (1 + (p+k \cdot n)/100)$$

По бестарифной системе оплаты труда заработная плата всех работников представляет собой долю работника в фонде оплаты труда предприятия или подразделения. Фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;
- коэффициента трудового участия (КТУ);
- фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень работника предприятия определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Процесс начисления заработной платы при данной системе определяется в такой последовательности:

1. Определяется фонд оплаты труда (ФОТ) по предприятию в целом за отчетный период.

2. Определяется общая сумма баллов, заработанная всеми работниками предприятия (M).  $M = \sum M_i$

где  $M_i$  - количество баллов, заработанных каждым i-м работником при n - количестве работников предприятия;

$$M = K \times N \times КТУ.$$

где K - квалификационный уровень; N- количество отработанных человеко-часов.

3. Рассчитывается доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату одного балла (d, руб.):  $d = ФОТ / M$

4. Начисляется заработная плата каждому работнику (ЗП<sub>бес i</sub>)

$$ЗП_{бес i} = M_i \times d$$

Контрактная система — заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем. В договоре указываются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, срок действия контракта. В нашей стране такая система оплаты труда применяется, в частности, в отношении руководителей предприятий и работающих пенсионеров.

### **3. Минимизация рисков на предприятии**

Для того чтобы минимизировать или предотвратить последствия этих рисков на предприятии постоянно осуществляются следующие мероприятия:

постоянный поиск более выгодных поставщиков и предложение целому ряду предприятий выступать «запасными», имея возможность их подключения по первому же запросу;

перевод производства на использование более дешёвого сырья;

тщательная оценка и выбор поставщиков;

заключение договоров, предполагающих возмещение убытков, связанных с недопоставкой, несвоевременной поставкой и поставкой материальных ресурсов ненадлежащего качества.

Для совершения материально-технического снабжения на РУПП «Витязь» используется один из широко известных методов - открытый заказ. Имея данные о годовой потребности в закупках, служба снабжения договаривается с поставщиком о суммарной закупке, определяя предполагаемый размер годовой поставки, а затем оформляет заказы в пределах этого количества. В обмен на долгосрочные обязательства многие поставщики склонны продавать товар по более низким ценам. Потребность в ПКИ и материалах постоянно сопоставляется с запасом, заказы на поставку выдаются в соответствии с действительной потребностью. Это позволяет поставщику самому грамотно, достоверно и долгосрочно планировать и регулировать выпуск необходимой ОАО «Витязь» продукции, а также снимает проблему сроков выполнения заказов. График заказов постоянно обновляется, исходя из изменения потребностей, и работа поставщика оценивается по выполнению обновляемого графика.

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

1. Охарактеризуйте содержание управления организацией инструментального хозяйства, ремонтной службы на предприятиях сервиса.

2. Охарактеризуйте содержание управления организацией энергетического хозяйства предприятия сервиса.

3. Охарактеризуйте содержание управления организацией транспортного хозяйства предприятия сервиса.

4. Охарактеризуйте содержание управления организацией складского хозяйства и материально-технического снабжения предприятия сервиса.

5. Охарактеризуйте содержание нормирования труда и определение потребностей в рабочих и специалистах на предприятии сервиса.

6. Охарактеризуйте содержание заработной платы и основных принципов ее организации на предприятии сервиса.

7. Охарактеризуйте содержание форм и систем заработной платы на предприятии сервиса.

8. Охарактеризуйте содержание планирования заработной платы на предприятии сервиса.

## 9. Минимизация рисков на предприятии

### **Тестовые задания:**

#### **1. Стратегия управления – это:**

- a) хозяйственная политика, разработанная на основе текущего состояния предприятия
- b) хозяйственная политика, разработанная на основе предвидения будущего развития
- c) совершенствование анализа предприятия

#### **2. Объектом стратегии маркетинга выступает:**

- a) будущее положение организации на конкретном рынке
- b) настоящее положение организации на конкретном рынке
- c) денежные потоки организации

#### **3. Стадии маркетингового цикла:**

- a) отбор целевых рынков
- b) анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации
- c) анализ платежеспособности предприятия

#### **4. Ключевая маркетинговая стратегия – это:**

- a) направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса
- b) главное направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса за счет маркетинговых возможностей

#### **5. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии:**

- a) ставка дохода на капитал
- b) продвижения товаров на новые рынки
- c) выручка от продажи
- d) норма возврата капитала

#### **6. Виды маркетинговых стратегий:**

- a) стратегия, разработанная на основе прежних достижений предприятий по неконкурентоспособным сегодня товарам
- b) стратегия продвижения товаров на новые рынки
- c) диверсификации производства

#### **7. Антикризисная стратегия включает:**

- a) предотвращение несостоятельности предприятия
- b) стратегия фирменного товара
- c) оценка стоимости предприятия

**8. Этапы оценки маркетинговой стратегии:**

- a) анализ платежеспособности предприятия
- b) сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на конкретном рынке
- c) формирование комплекса маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии

**9. Стратегия крупных фирм включает:**

- a) широкое проникновение на рынки сбыта
- b) оценка стоимости предприятия
- c) копирование продуктов ведущих фирм
- d) «снятие сливок» на рынке сбыта товаров

**10. Рыночная стратегия включает:**

- a) сужение перспективного рынка
- b) проникновение в глубь рынка
- c) уменьшение стоимости предприятия
- d) продвижение товара на новые рынки
- e) конкурентные преимущества

*Ситуация:*

Вы простой гражданин и недовольны применяемыми технологиями работы в контактной зоне с потребителем. Что Вы можете порекомендовать, чтобы усовершенствовать процесс экспертизы качества оказываемых услуг?

**Тема 14. УПРАВЛЕНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

**1. Организация управления качеством на предприятии**

**2. Общие подсистемы управления качеством**

**1. Организация управления качеством на предприятии**

Управление качеством направлено, прежде всего, на обеспечение конкурентоспособности предприятия, т.е. его способности сохранять и расширять рынки сбыта. При этом ведущим звеном является качество выпускаемой продукции. Качество – это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности, а свойством называется объективная способность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации, потреблении или утилизации.

Системы управления качеством на предприятии имеют многоплановый характер деятельности. Это постоянное обучение и

переподготовка кадров, работа с потребителями и поставщиками, обновление продукции и технологий и т.д. Одним из важнейших элементов системы управления качеством является механизм управления качеством продукции – совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством. Состав элементов этой подсистемы приведен на рис.

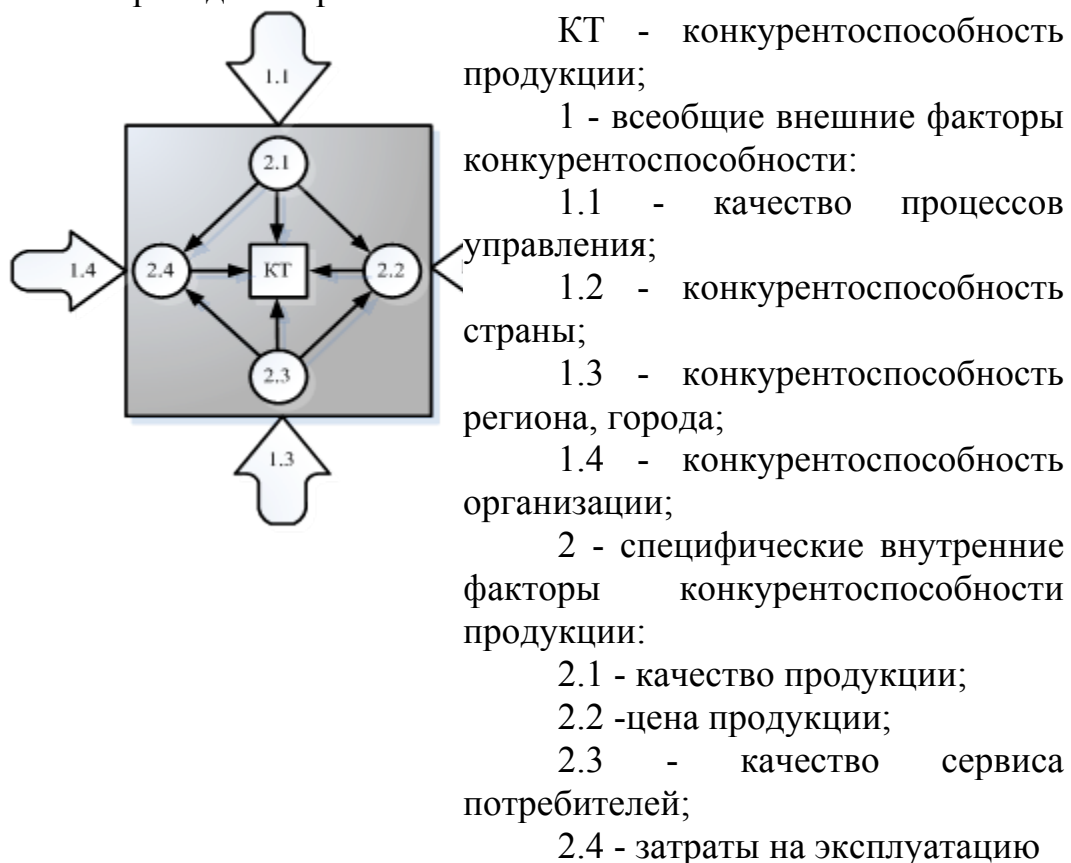


Рис. Место качества продукции среди факторов конкурентоспособности

Как видно из приведенного перечня, группировка элементов механизма управления качеством основана на выделении общих функций управления (общие подсистемы), специфических элементов, непосредственно связанных с деятельностью в области качества (специальные подсистемы) и обеспечивающих подсистем. Координация деятельности по всем этим направлениям возлагается на высший уровень руководства предприятий, в том числе на руководителя предприятия.

На крупных и средних предприятиях, как правило, управление качеством выделяется функционально и закрепляется за директором (заместителем директора) по качеству, который и несет ответственность за эффективное функционирование и развитие механизма управления качеством. Но важно понимать, что, исходя из

принципов всеобщего менеджмента качества, в процесс управления качеством должны вовлекаться все члены коллектива предприятия.

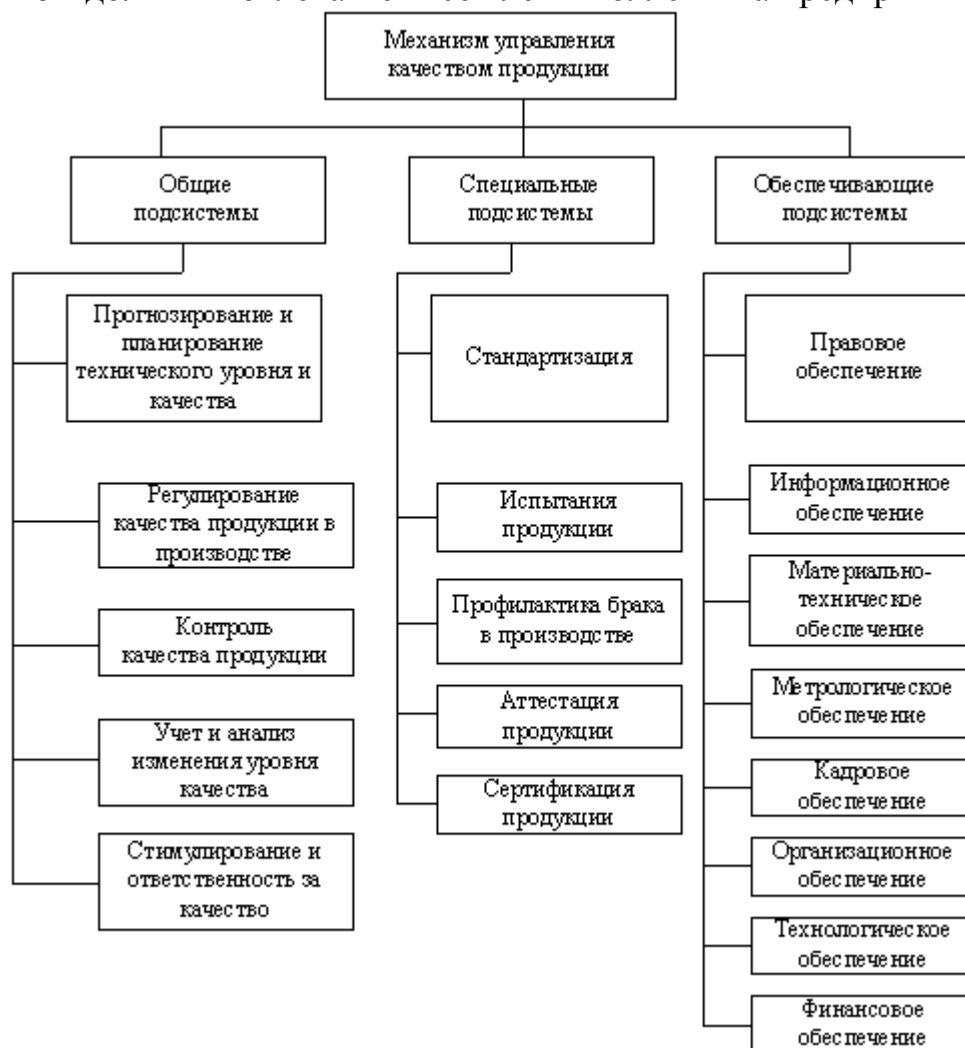


Рис. Состав элементов механизма управления качеством продукции.

## 2. Общие подсистемы управления качеством

Общие подсистемы управления качеством на предприятии закреплены за высшим руководством и должны обеспечивать комплексное выполнение общих функций управления, направленных на непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

Ведущий элемент здесь – это планирование. Под планированием процесса управления качеством понимают установление обоснованных заданий всем службам и подразделениям предприятия, направленных на совершенствование качественных параметров их деятельности и взаимодействия. Такой подход основан на том, что качество продукции – это результат взаимодействия всех работников предприятия, всех процессов ее создания и доведения до потребителя.

Планирование управления качеством базируется на выработанной на предприятии политике. Политика в области качества может быть сформулирована в виде принципа деятельности

предприятия или долгосрочной цели плановой деятельности и должна включать:

- улучшение экономического положения предприятия;
- расширение или завоевание новых рынков сбыта;
- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;
- ориентацию на удовлетворение требований потребителя определенных отраслей или регионов;
- освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;
- улучшение важнейших показателей качества продукции;
- снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;
- увеличение сроков гарантии на продукцию;
- развитие сервиса.

Одним из важнейших направлений плановой работы в области управления качеством является планирование качества выпускаемой продукции. Под планированием качества продукции понимается установление обоснованных заданий по ее выпуску с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент или в течение заданного интервала времени. Планирование повышения качества должно опираться на научно обоснованное прогнозирование потребностей внутреннего и внешнего рынка. При этом большую роль в правильном обосновании планов повышения качества приобретают использование данных о результатах эксплуатации продукции, обобщение и анализ информации о фактическом уровне ее качества.

Действенность планирования повышения качества должна обеспечиваться тем, что оно осуществляется на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий, включая проектирование, производство и эксплуатацию. Планы повышения качества должны обеспечиваться необходимыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, а планируемые показатели и мероприятия по повышению качества тщательно обосновываться расчетами экономической эффективности.

В перечень главных задач планирования повышения качества продукции входят:

- обеспечение выпуска продукции с максимальным соответствием ее свойств существующим и перспективным потребностям рынка;
- достижение и превышение технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов;
- установление экономически оптимальных заданий по повышению качества продукции с точки зрения их ресурсного обеспечения и запросов потребителей;

- совершенствование структуры выпускаемой продукции путем оптимизации ее типоразмерного ряда;
- увеличение выпуска сертифицированной продукции;
- улучшение отдельных потребительских свойств уже выпускаемой продукции (надежности, долговечности, экономичности и др.);
- своевременная замена, сокращение производства или снятие с производства морально устаревшей и неконкурентоспособной продукции;
- обеспечение строгого соблюдения требований технических регламентов, стандартов, технических условий и другой нормативной документации, своевременное внедрение вновь разработанных и пересмотр устаревших стандартов;
- разработка и реализация конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение заданного уровня качества;
- увеличение экономической эффективности производства и использование продукции улучшенного качества.

Предметами планирования качества продукции являются в конечном итоге различные мероприятия и показатели, отражающие как отдельные свойства продукции, так и разнообразные характеристики системы и процессов управления качеством.

Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, называется показателем качества продукции. Совокупность показателей качества продукции можно классифицировать по следующим признакам:

- по количеству характеризующих свойств (единичные, комплексные и интегральные показатели);
- по отношению к различным свойствам продукции (показатели надежности, технологичности, эргономичности и др.);
- по стадии определения (проектные, производственные и эксплуатационные показатели);
- по методу определения (расчетные, статистические, экспериментальные, экспертные показатели);
- по характеру использования для оценки уровня качества (базовые и относительные показатели);
- по способу выражения (размерные показатели и показатели, выраженные безразмерными единицами измерения, например, баллами, процентами).

Эти показатели находят свое отражение в конкретных заданиях по улучшению качества продукции, в планах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, стандартизации и метрологического обеспечения, внедрения систем управления качеством, технического развития предприятия, подготовки кадров и т. д.



Планирование повышения качества продукции на предприятии в целом всегда должно дополняться внутривы производственным планированием. При этом могут использоваться обобщающие, единичные и комплексные показатели качества, которые дифференцируются с учетом особенностей планирования по его видам (перспективное, текущее) и уровням управления (предприятие, цех, участок, отдел).

При составлении планов повышения качества по каждому структурному подразделению следует исходить из уровня показателей качества, утвержденных в плане предприятия и возможностей подразделений оказывать на них влияние. Поэтому для структурных подразделений предприятия в зависимости от их специфики необходимо устанавливать конкретные задания по повышению качества продукции и качества работы, которые должны быть однозначно увязаны с последующей оценкой и стимулированием их производственно-хозяйственной деятельности.

Планы основных цехов должны содержать задания по повышению качества заготовок, деталей и сборочных единиц в соответствии с производственным процессом данного цеха. Например, это могут быть задания по увеличению показателей точности и чистоты обработки, по расширению выпуска деталей со специальными видами покрытий, по освоению производства новых изделий.

Для сборочных цехов предприятий целесообразно планировать: основные показатели качества продукции, которые установлены на уровне предприятия: уровень сдачи продукции с первого предъявления; снижение потерь от брака и рекламаций. Два последних показателя могут применяться для механообрабатывающих цехов, участков и бригад. Для данных цехов целесообразно также планировать снижение количества возвратов деталей и узлов из цехов-потребителей.

Для каждого цеха вспомогательного производства целесообразно планировать как показатели, так и мероприятия, выполнение которых должно обеспечить высокое качество продукции в цехах основного производства. Например, для ремонтно-механического цеха важнейшим показателем может быть доля оборудования (в общем объеме отремонтированных станков и машин), достигшего после ремонта заданной технологической точности.

Если качество продукции и качество работы цехов нельзя выразить относительно небольшим числом показателей, то целесообразно использовать коэффициенты качества, уровень которых зависит от выполнения большого количества мероприятий по повышению качества изготавливаемых изделий. Для отдельных цехов предприятия, исходя из их специфики, устанавливаются свои критерии повышения качества и соответствующие им нормативы изменения показателей.

Наряду с планами цехов и участков по повышению качества продукции целесообразно разрабатывать соответствующие планы для функциональных отделов и служб.

В планы конструкторских отделов могут быть включены задания по разработке новых видов продукции, повышению показателей качества продукции, подлежащей модернизации, повышению уровня агрегатирования и унификации и т. п.

Для отделов главного технолога, главного механика и др. целесообразно планировать мероприятия, отвечающие профилю этих подразделений. Например, в плане отдела главного технолога должны содержаться задания по внедрению современных технологических процессов, ликвидации (снижению) брака, оснащению производства различными приспособлениями, моделями и т. д.

Следует отметить, что объектом внутрипроизводственного планирования может быть качество изготовления продукции и качество работы. В цехах это доля продукции, сданной с первого предъявления, снижение потерь от брака, сокращение количества рекламаций и возврата изделий из цехов-потребителей. В проектно-конструкторских и технологических службах – сдача документации с первого предъявления и процент возврата технической документации на доработку. В отделе технического контроля – снижение количества рекламаций, состояние контрольно-измерительной техники и др.

Необходимый уровень качества продукции может быть совместно установлен (т.е. запланирован) ее изготовителем и потребителем в договоре. Различные аспекты установления, обеспечения и контроля уровня качества продукции в договорах и контрактах самых различных видов регламентированы действующим законодательством (Гражданский кодекс РФ. Часть II; Уголовный кодекс РФ; Закон РФ «О защите прав потребителей» и др. документы).

При планировании требуемого уровня качества продукции в договорах и контрактах необходимо учитывать, что его определение может осуществляться следующими способами: по стандартам, по техническому описанию, по образцам, каталогам и проектам продавца. Эти данные являются неотъемлемой частью контракта.

Процесс организации, координации и регулирования выполнения плановых заданий осуществляется руководителями подразделений, отвечающих за соответствующие разделы плана повышения качества.

Особого внимания со стороны руководства требует система контроля и мониторинга выполнения планов повышения качества. Контроль – это процесс определения и оценки информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Необходимо подчеркнуть, что контроль качества, осуществляемый соответствующими подразделениями предприятий, является первичным (предшествующим

во времени) по отношению к контролю со стороны других субъектов управления качеством.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе выполнения всех функций управления. Поэтому в настоящее время объединяют планирование и контроль в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент.

Процесс контроля должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки);
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления);
3. Планирование проверки:
  - а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
  - б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные и т.д.);
  - в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
  - г) методы контроля;
  - д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручной, автоматический, компьютеризированный);
  - е) сроки и продолжительность проверок;
  - ж) последовательность, методики и допуски проверок.
4. Определение значений действительных и предписанных.
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
6. Выработка решения, определение его веса.
7. Документирование решения.
8. Метапроверка (проверка проверки).
9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Виды контроля различают по следующим признакам:

1. По принадлежности субъекта контроля к предприятию:
  - внутренний;
  - внешний.
2. По основанию для проведения контроля:
  - добровольный;
  - по закону;
  - по Уставу.
3. По объекту контроля:

- контроль за процессами;
- контроль за решениями;
- контроль за объектами;
- контроль за результатами.

4. По регулярности:

- системный;
- нерегулярный;
- специальный.

Контроль качества должен подтверждать выполнение заданных требований к продукции, включая в себя:

- входной контроль (материалы не должны использоваться в процессе без контроля; проверка входящего продукта должна соответствовать плану качества, закрепленным процедурам и может иметь различные формы);

- промежуточный контроль (организация должна иметь специальные документы, фиксирующие процедуру контроля и испытаний внутри процесса, и осуществлять этот контроль систематически);

- окончательный контроль (предназначен для выявления соответствия между фактическим конечным продуктом и тем, который предусмотрен планом по качеству; включает в себя результаты всех предыдущих проверок и отражает соответствие продукта необходимым требованиям);

- регистрацию результатов контроля и испытаний (документы о результатах контроля и испытаний предоставляются заинтересованным организациям и лицам).

Технический контроль качества продукции и процессов ее создания на предприятиях осуществляется отделами технического контроля (ОТК), которые функционально замыкаются только на систему управления качеством, как правило, на директора (заместителя директора) по качеству. ОТК имеют подразделения общезаводской компетенции (как правило, специализированы на определенных видах деятельности – контроля продукции, входящих компонентов, анализе причин брака, рекламаций и т.п.) и бюро технического контроля в цехах предприятия, которые осуществляют непосредственный и независимый контроль хода производственного процесса. Основные задачи технического контроля заключаются в обеспечении выпуска качественной продукции, в соответствии с техническими регламентами, стандартами и ТУ, выявлении и предупреждении брака, проведении мер по дальнейшему улучшению качества изделий.

Операции контроля качества – неотъемлемая составная часть технологического процесса производства изделий, а также их последующей упаковки, транспортировки, хранения и отгрузки потребителям. Без проведения работниками контрольной службы

предприятия (цеха, участка) необходимых проверочных операций в процессе производства изделий или по завершении отдельных этапов их обработки последние не могут считаться полностью изготовленными, потому не подлежат отгрузке покупателям. Именно это обстоятельство определяет особую роль служб технического контроля.

Неотъемлемой частью общих подсистем управления качеством является мотивация, стимулирование работы персонала на постоянное повышение качество их деятельности, продукции и общепроизводственной культуры.

Принципиально различают две формы мотивации – внешнюю и внутреннюю.

Внешняя мотивация – это средство достижения цели, например, заработать деньги, получить признание, занять вышестоящую должность. При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ – принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков – принцип страха.

Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные. При этом создается конкретное состояние, определяющее направленность действий, а поведение станет результатом соответствующей внутренней установки, причем это справедливо не только для человека. Многие организации начинали создавать систему качества из-за внешней мотивации: надежды на преимущества в конкурентной борьбе и укрепление позиции на рынке, страх несоответствия продукции будущим стандартам качества и потери рынка создавали ее основу.

Другие предприятия решаются на внедрение философии качества, основываясь на убеждении, что предупреждение появления бракованных изделий должно стать их принципиальной позицией в мире производства. Такая позиция справедлива для многих сфер жизни. В этом случае речь идет о внутренней мотивации. Внутренняя мотивация присутствует, если идея, задача или деятельность воспринимаются целесообразными и чего-то стоящими. Необходимо чувствовать себя ответственным за это и быть в состоянии прогнозировать результаты. Тогда поведение станет результатом, вытекающим из соответствующей установки.

Значение внешней мотивации для работы велико. Внутренняя мотивация в современном мире производства приобретает все большее и большее значение. Она важна из-за ее долговременного влияния на результаты труда и отношение к работе. Ее влияние тем сильнее, чем

выше и разнообразнее требования к содержанию работы, чем больше ему соответствует внутреннее состояние человека.

В управлении качеством мотивация персонала – это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции. В основе мотивации лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду. Мотивация в управлении связана прежде всего с умелым сочетанием методов управления, формированием наиболее действенного стиля руководства. Она реализуется в процессе и формах найма, условиях контракта, системе оплаты и стимулирования труда, повышении квалификации и является фундаментом любой организации, во многом определяющим ее конкурентоспособность.

К настоящему времени сложилось достаточно много подходов к мотивации людей на интересы предприятия, ее имиджа и, конечно, качества ее продукции. В управлении качеством характер мотивации людей смещается с доминирования организационно-распорядительных и экономических методов в сторону социально-психологических методов управления, перехода от диктаторских стилей руководства в сторону сопричастных. Наиболее характерные признаки таких смещений иллюстрирует теория У. Оучи, разработанная на основе опыта ведущих фирм США, Европы и Японии. Для устойчивой мотивации огромное значение имеет сочетание различных видов вознаграждения людей за положительные результаты или процессы их деятельности. В менеджменте применяются, по крайней мере, 8 способов вознаграждения: деньги, одобрение, действие (например, предоставление акций своего предприятия), вознаграждение свободным временем, взаимопонимание и проявление интереса к работнику, продвижение по служебной лестнице, предоставление самостоятельности и любимой работы, призы.

Специальные подсистемы механизма управления качеством на предприятии.

Управление качеством как частная функция управления имеет и свои специфические подсистемы – испытания, профилактика брака, стандартизация и оценка соответствия (в том числе, аттестация и сертификация продукции).

Испытания являются особым видом контроля наиболее важных деталей и узлов, а также готовой продукции. Испытание – это определение или исследование одной или нескольких характеристик изделия под воздействием совокупности физических, химических, природных или эксплуатационных факторов и условий. Испытания проводятся по соответствующим программам. В зависимости от целей существуют следующие основные виды испытаний:

- предварительные испытания – испытания опытных образцов для определения возможности приемочных испытаний;
- приемочные испытания – испытания опытных образцов для определения возможности их постановки на производство;
- приемосдаточные испытания – испытания каждого изделия для определения возможности его поставки заказчику;
- периодические испытания – испытания, которые проводят 1 раз в 3-5 лет для проверки стабильности технологии производства;
- типовые испытания – испытания серийных изделий после внесения существенных изменений в конструкцию или технологию.

При контроле качества продукции используются физические, химические и другие методы, которые можно разделить на две группы: разрушающие и не разрушающие.

К разрушающим методам относятся следующие испытания:

- испытания на растяжение и сжатие;
- испытания на удар (взрыв);
- испытания при повторно-переменных нагрузках;
- испытания твердости.

К неразрушающим методам относят:

- магнитные (магнитографические методы);
- акустические (ультразвуковая дефектоскопия);
- радиационные (дефектоскопия с помощью рентгеновских и гамма-лучей);
- органолептические (визуальные, слуховые и т.п.).

Работы по управлению качеством продукции строятся на системе профилактики (предупреждения) брака. Это проявляется в работе всех подсистем и особенно в подсистеме технического контроля.

Во-первых, технический контроль, направленный на предупреждение разбалансированности производственных процессов и возникновение отклонений от требований, установленных к качеству изделий, способствует профилактике брака, его обнаружению на наиболее ранних стадиях технологических процессов и оперативному устранению с минимальными затратами ресурсов, что, несомненно, приводит к повышению качества выпускаемой продукции, росту эффективности производства.

Во-вторых, строгий и объективный контроль качества изделий работниками ОТК препятствует проникновению брака за ворота предприятий-изготовителей, способствует уменьшению объемов недоброкачественных изделий, поставляемых потребителям, снижает вероятность появления неизбежно возникающих при плохом контроле дополнительных непроизводительных расходов по выявлению и устранению различных дефектов в уже собранных изделиях, хранению, отгрузке и транспортировке недоброкачественной продукции к

потребителям, ее входному контролю специальными подразделениями и возврату дефектной продукции изготовителям.

В-третьих, надежная работа службы контроля качества создает необходимые предпосылки для устранения дублирования и параллелизма в работе других служб предприятия, снижения объемов перерабатываемой ими информации, высвобождения многих квалифицированных специалистов, занятых перепроверкой продукции, принятой службой технического контроля предприятия, существенного уменьшения количества разногласий, имеющих место при оценке качества продукции различными субъектами контроля, снижения затрат на технический контроль и повышения его эффективности. Важным элементом в системах управления качеством является стандартизация – нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документах типа стандарта, инструкции, методики и требований к разработке продукции, т.е. это комплекс средств, устанавливающих соответствие стандартам.

Стандартизация является одним из важнейших элементов современного механизма управления качеством продукции (работ, услуг). По определению международной организации по стандартизации (ИСО), стандартизация – установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.

Согласно закону о техническом регулировании стандартизация – деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг.



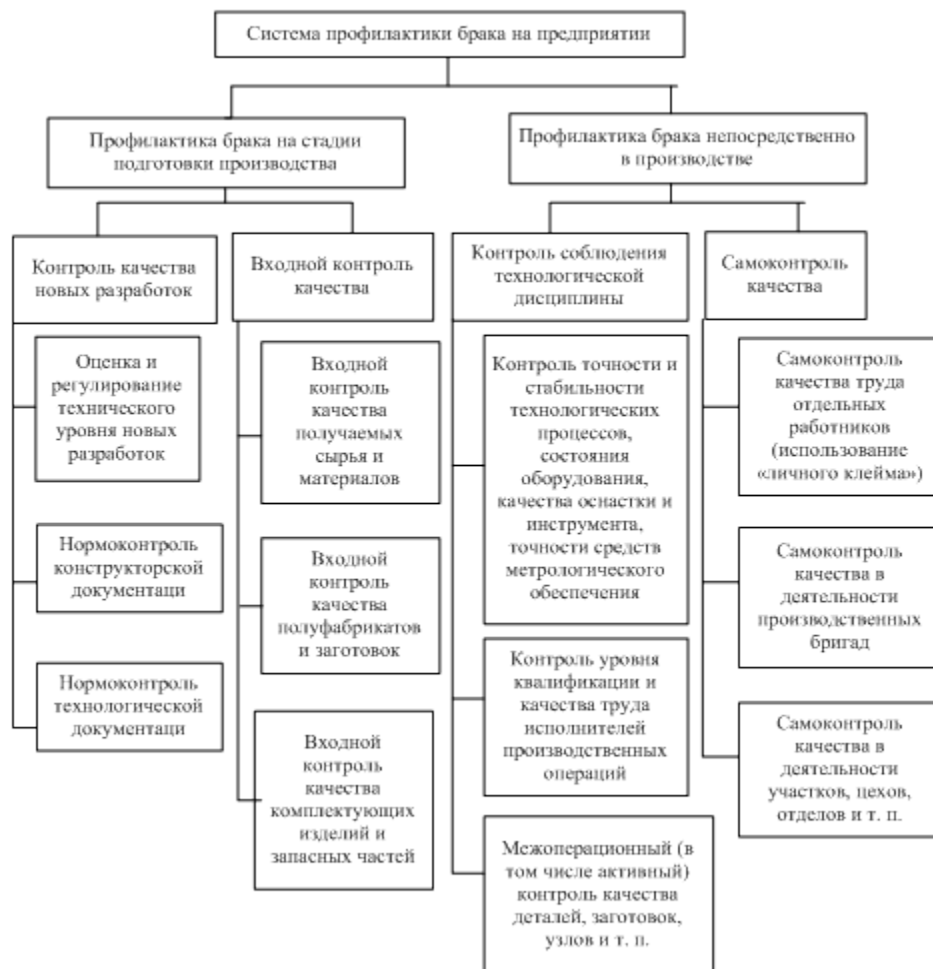


Рис. Система профилактики брака на предприятии

Стандарт – документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг. Стандарт также может содержать требования к терминологии, символике, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения. Стандарт – это нормативно-технический документ по стандартизации, устанавливающий комплекс правил, норм, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом. Стандарты представляются в виде документов, содержащих определенные требования, правила или нормы. Это также основные единицы измерения или физические константы (например, метр, вольт, ампер, абсолютный нуль по Кельвину и т.д.). К стандартам относятся все предметы для физического сравнения: государственные первичные эталоны единицы длины, массы, силы и т.д.

Стандартизация осуществляется в целях:

- повышения уровня безопасности жизни или здоровья граждан, сохранности имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества, экологической

безопасности, безопасности жизни или здоровья животных и растений и содействия соблюдению требований технических регламентов;

- повышения уровня безопасности объектов с учетом риска возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

- обеспечения научно-технического прогресса;

- повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг;

- рационального использования ресурсов;

- технической и информационной совместимости;

- сопоставимости результатов исследований (испытаний) и измерений, технических и экономико-статистических данных;

- взаимозаменяемости продукции.

Стандартизация осуществляется в соответствии с принципами:

- добровольного применения стандартов;

- максимального учета при разработке стандартов законных интересов заинтересованных лиц;

- применения международного стандарта как основы разработки национального стандарта, за исключением случаев, если такое применение признано невозможным вследствие несоответствия требований международных стандартов климатическим и географическим особенностям Российской Федерации, техническим и (или) технологическим особенностям или по иным основаниям либо Российская Федерация в соответствии с установленными процедурами выступала против принятия международного стандарта или отдельного его положения;

- недопустимости создания препятствий производству и обращению продукции, выполнению работ и оказанию услуг в большей степени, чем это минимально необходимо для выполнения целей стандартизации;

- недопустимости установления таких стандартов, которые противоречат техническим регламентам;

- обеспечения условий для единообразного применения стандартов.

Действующая система стандартизации позволяет разрабатывать и поддерживать в актуальном состоянии:

- единый технический язык;

- унифицированные ряды важнейших технических характеристик продукции (допуски и посадки, напряжения, частоты и др.);

- типоразмерные ряды и типовые конструкции изделий общемашиностроительного применения (подшипники, крепеж, режущий инструмент и др.);

· систему классификаторов технико-экономической информации;

· достоверные справочные данные о свойствах материалов и веществ.

Современная стандартизация базируется на следующих методологических положениях формирования стандартов: системность; повторяемость; вариантность; взаимозаменяемость.

Принцип системности определяет стандарт как элемент системы и обеспечивает создание систем стандартов, взаимосвязанных между собой сущностью конкретных объектов стандартизации. Системность – одно из требований к деятельности по стандартизации, предполагающее обеспечение взаимной согласованности, непротиворечивости, унификации и исключение дублирования требований стандартов.

Принцип повторяемости означает определение круга объектов, к которым применимы вещи, процессы, отношения, обладающие одним общим свойством – повторяемостью во времени или в пространстве.

Принцип вариантности в стандартизации означает создание рационального многообразия (обеспечение минимума рациональных разновидностей) стандартных элементов, входящих в стандартизируемый объект.

Принцип взаимозаменяемости предусматривает (применительно к технике) возможность сборки или замены одинаковых деталей, изготовленных в разное время и в различных местах.

Для достижения социальных и технико-экономических целей стандартизация выполняет определенные функции:

1. Функция упорядочения – преодоление неразумного многообразия объектов (раздутая номенклатура продукции, ненужное многообразие документов), сводится к упрощению и ограничению.

2. Охранная (социальная функция) – обеспечение безопасности потребителей продукции (услуг), изготовителей и государства, объединение усилий человечества по защите природы от техногенного воздействия цивилизации.

3. Ресурсосберегающая функция обусловлена ограниченностью материальных, энергетических, трудовых и природных ресурсов и заключается в установлении в нормативных документах обоснованных ограничений на расходование ресурсов.

4. Коммуникативная функция обеспечивает общение и взаимодействие людей, в частности специалистов, путем личного обмена или использования документальных средств, аппаратных систем и каналов передачи сообщений. Эта функция направлена на преодоление барьеров в торговле и на содействие научно-техническому и экономическому сотрудничеству.

5. Цивилизующая функция направлена на повышение качества продукции и услуг как составляющих качества жизни.

6. Информационная функция. Стандартизация обеспечивает материальное производство, науку, технику и др. сферы нормативными документами, эталонами мер, образцами-эталонами продукции, каталогами продукции, каталогами продукции как носителями ценной технической и управленческой информации.

7. Функция нормотворчества и правоприменения проявляется в узаконивании требований к объектам стандартизации в форме обязательного стандарта (или другого нормативного документа) и его всеобщем применении в результате придания документу юридической силы.

Главная задача стандартизации – создание системы нормативно-технической документации, определяющей прогрессивные требования к продукции, изготавливаемой для нужд народного хозяйства, населения, обороны страны, экспорта, а также контроль за правильностью использования этой документации.

Основными задачами стандартизации являются:

1) обеспечение взаимопонимания между разработчиками, изготовителями, продавцами и потребителями (заказчиками);

2) установление оптимальных требований к номенклатуре и качеству продукции в интересах потребителя и государства, в том числе обеспечивающих ее безопасность для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;

3) установление требований по совместимости (конструктивной, электрической, электромагнитной, информационной, программной и т.д.), а также взаимозаменяемости продукции;

4) согласование и увязка показателей и характеристик продукции, ее элементов, комплектующих изделий, сырья и материалов;

5) унификация на основе установления и применения параметрических и типоразмерных рядов, базовых конструкций, конструктивно-унифицированных блочно-модульных частей изделий;

6) установление метрологических норм, правил, положений и требований;

7) нормативно-техническое обеспечение контроля (испытаний, анализа, измерений), сертификации и оценки качества продукции;

8) установление требований к технологическим процессам в том числе в целях снижения материалоемкости, энергоемкости и трудоемкости, обеспечения применения малоотходных технологий;

9) создание и внедрение систем классификации и кодирования технико-экономической информации;

10) нормативное обеспечение межгосударственных и государственных социально-экономических и научно-технических

программ (проектов) и инфраструктурных комплексов (транспорт, связь, оборона, охрана окружающей среды, контроль среды обитания, безопасность населения и т.д.);

11) создание системы каталогизации для обеспечения потребителей информацией о номенклатуре и основных показателях продукции;

12) содействие реализации законодательства Российской Федерации методами и средствами стандартизации.

Механизм действий стандартизации состоит из четырех этапов:

1. Отбор объекта стандартизации (систематические, повторяющиеся объекты).

2. Моделирование объекта стандартизации (абстрактная модель реального объекта).

3. Оптимизация модели (оптимальная модель стандартизируемого объекта).

4. Стандартизация модели (разработка нормативного документа на базе унифицированной модели).

Методы стандартизации – это прием или совокупность приемов, с помощью которых достигаются цели стандартизации. Стандартизация базируется на общенаучных и специфических методах. К общенаучным методам относят упорядочение объектов стандартизации и параметрическую стандартизацию.

Упорядочение объектов стандартизации – универсальный метод в области стандартизации продукции, процессов и услуг. Упорядочение как управление многообразием связано, прежде всего, с сокращением многообразия. Результатом работ по упорядочению являются, например, ограничительные перечни комплектующих изделий для конечной готовой продукции; альбомы типовых конструкций изделий; типовые формы технических, управленческих и прочих документов. Упорядочение как универсальный метод состоит из отдельных компонентов:

а) систематизация объектов стандартизации заключается в научно обоснованном, последовательном классифицировании и ранжировании совокупности конкретных объектов стандартизации (примером может служить Общероссийский классификатор промышленной и сельскохозяйственной продукции – ОКП, который систематизирует всю товарную продукцию в виде различных классификационных группировок и конкретных наименований продукции);

б) селекция объектов стандартизации – деятельность, заключающаяся в отборе таких конкретных объектов, которые признаются целесообразными для дальнейшего производства и применения в общественном производстве;

в) симплификация – деятельность, заключающаяся в определении таких конкретных объектов, которые признаются нецелесообразными для дальнейшего производства и применения в общественном производстве;

г) типизация объектов стандартизации – деятельность по созданию типовых (образцовых) объектов – конструкций, технологических правил, форм документации;

д) оптимизация объектов стандартизации заключается в нахождении оптимальных главных параметров (параметров назначения), а также значений других показателей качества и экономичности.

Параметрическая стандартизация основана на упорядочении объектов стандартизации при помощи составления параметрических рядов характеристик продукции, процессов, классификаторов и т.п.

К числу основных специфических методов стандартизации относятся унификация, агрегатирование, комплексная и опережающая стандартизация.

Под унификацией понимают действия, направленные на сведение к технически и экономически обоснованному рациональному минимуму неоправданного многообразия различных изделий, деталей, узлов, технологических процессов и документации. Унификацию можно рассматривать как средство оптимизации параметров качества и ограничения количества типоразмеров выпускаемых изделий и их составных частей. При этом унификация воздействует на все стадии жизненного цикла продукции, обеспечивает взаимозаменяемость изделий, узлов и агрегатов, что, в свою очередь, позволяет предприятиям кооперироваться друг с другом.

Под агрегатированием понимают метод конструирования и эксплуатации изделий, основанный на функциональной и геометрической взаимозаменяемости их основных узлов и агрегатов.

Объектами стандартизации могут быть продукция, услуги и процессы, имеющие перспективу многократного воспроизведения и (или) использования.

Непосредственным результатом стандартизации является, прежде всего, нормативный документ (НД). Нормативный документ – документ, устанавливающий правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Термин «нормативный документ» является родовым, охватывающим такие понятия, как стандарты и иные НД по стандартизации – правила, рекомендации, кодексы установившейся практики, регламенты, классификаторы.

В зависимости от специфики объекта стандартизации, а также от содержания разрабатываемых и предъявляемых к нему требований все стандарты подразделяются на следующие виды:

- стандарты основополагающие;
- стандарты на продукцию, услуги;
- стандарты на процессы;
- стандарты на методы контроля, испытаний, измерений, анализа.

Объем работ по стандартизации на предприятии зависит от:

- масштабов производства и кооперирования;
- номенклатуры и сложности выпускаемой продукции, степени ее новизны и интенсивности изменения;
- статуса службы стандартизации предприятия и возлагаемых на нее задач.

Основные элементы и категории действующей системы стандартизации:

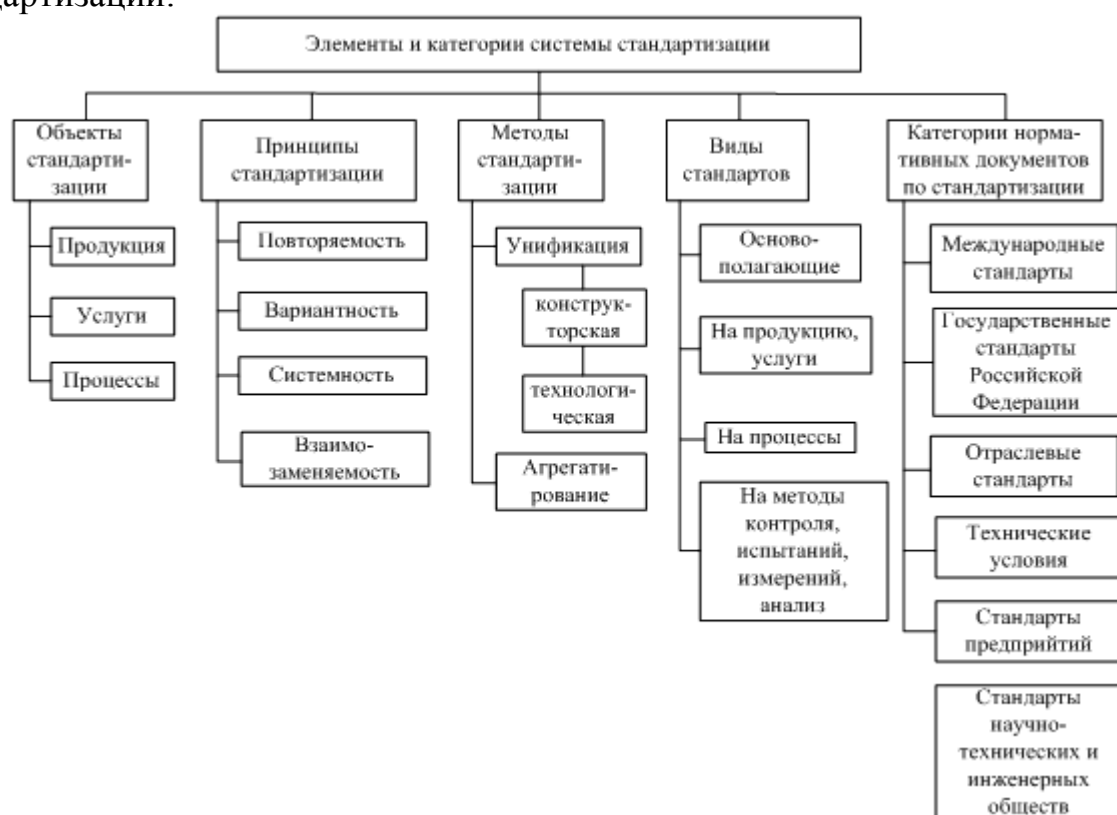


Рис. Основные элементы и категории действующей системы стандартизации

В целях обеспечения конкурентоспособности все возрастающие масштабы деятельности предприятий связаны с работой по подтверждению соответствия требованиям продукции, процессов ее создания и реализации, систем управления. Подтверждением соответствия является любая деятельность, связанная с прямым или косвенным определением того, что соответствующие требования соблюдаются.

Подтверждение соответствия осуществляется в целях:

- удостоверения соответствия продукции, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и

утилизации, работ, услуг или иных объектов техническим регламентам, стандартам, условиям договоров;

- содействия приобретателям в компетентном выборе продукции, работ, услуг;

- повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг на российском и международном рынках;

- создания условий для обеспечения свободного перемещения товаров по территории Российской Федерации, а также для осуществления международного экономического, научно-технического сотрудничества и международной торговли.

- Подтверждение соответствия осуществляется на основе принципов:

- доступности информации о порядке осуществления подтверждения соответствия заинтересованным лицам;

- недопустимости применения обязательного подтверждения соответствия к объектам, в отношении которых не установлены требования технических регламентов;

- установления перечня форм и схем обязательного подтверждения соответствия в отношении определенных видов продукции в соответствующем техническом регламенте;

- уменьшения сроков осуществления обязательного подтверждения соответствия и затрат заявителя;

- недопустимости принуждения к осуществлению добровольного подтверждения соответствия, в том числе в определенной системе добровольной сертификации;

- защиты имущественных интересов заявителей, соблюдения коммерческой тайны в отношении сведений, полученных при осуществлении подтверждения соответствия;

- недопустимости подмены обязательного подтверждения соответствия добровольной сертификацией.

В мировой и отечественной практике применяются различные методы подтверждения соответствия объектов заданным требованиям, которые выполняются разными сторонами – изготовителями, продавцами, заказчиками, а также независимыми от них органами и организациями. Последними, в частности, могут быть государственный надзор за соблюдением обязательных требований технических регламентов, деятельность органов технического и санитарного надзора за безопасностью, ведомственный контроль и приемка продукции для государственных нужд (государственный резерв, заказы на оборонную продукцию и т.д.). На территории Российской Федерации существуют следующие формы подтверждения соответствия:

1. Подтверждение соответствия может носить добровольный или обязательный характер.



2. Добровольное подтверждение соответствия осуществляется в форме добровольной сертификации.

3. Обязательное подтверждение соответствия осуществляется в формах:

4. Принятие декларации о соответствии и обязательной сертификации.

Сертификация – форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров;

Сертификация выделяется из процедур подтверждения соответствия тем, что выполняется третьей стороной, не зависимой от изготовителей (поставщиков) и потребителей, что гарантирует объективность ее результатов. Поэтому в условиях, когда конкуренция на рынке переместилась из ценовой сферы в сферу качества продукции, сертификация стала неременной частью эффективно функционирующей рыночной экономики.

В развитии сертификации можно выделить ряд этапов: приемочный контроль, статистический приемочный контроль, сертификация продукции, сертификация систем качества и производства.

Добровольное подтверждение соответствия осуществляется по инициативе заявителя на условиях договора между заявителем и органом по сертификации. Добровольное подтверждение соответствия может осуществляться для установления соответствия национальным стандартам, стандартам организаций, системам добровольной сертификации, условиям договоров.

Обязательная сертификация осуществляется в случаях, предусмотренных законодательными актами РФ.

Различают самосертификацию и сертификацию третьей стороной. Самосертификация выполняет все необходимые действия и заявляет об этом в специальном документе или простановкой знака соответствия на продукции, либо в сопроводительном документе. Сертификация третьей стороной осуществляется системой органов, формально не относящихся ни к изготовителю, ни к потребителю продукции.

Если проверка соответствия завершилась положительно, выдается сертификат соответствия – документ, удостоверяющий соответствие объекта требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров.

Подтверждение соответствия включает определенный набор работ в соответствии со своими целями.

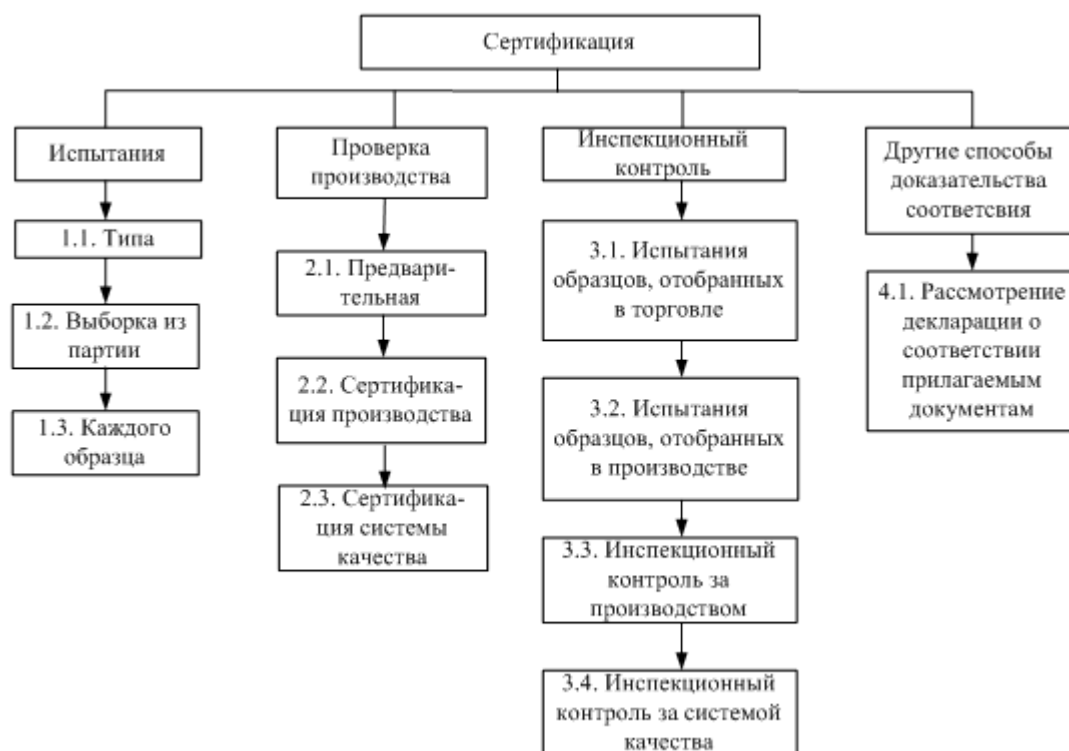


Рис. Виды работ при проведении подтверждения соответствия

Для обеспечения признания сертификатов и знаков соответствия за рубежом правила и рекомендации по сертификации построены в соответствии с действующими международными нормами и правилами, изложенными в руководствах Международной организации по стандартизации (ИСО) и Международной электротехнической комиссии (МЭК), международных стандартах ИСО серий 9000 и 10000, европейских стандартах серии 45000 и 29000, в документах других международных и региональных организаций, осуществляющих работы по сертификации.

Обеспечивающие подсистемы механизма управления качеством – это необходимая ресурсная составляющая в соответствии с требованиями TQM. Специфическим элементом здесь является метрологическое обеспечение. Точность измерительного и испытательного оборудования влияет на достоверность оценки качества, поэтому обеспечение его качества особенно важно.

Из нормативных документов, регламентирующих метрологическую деятельность, выделяют Закон РФ о единстве измерений и международный стандарт ИСО 10012:2003 о подтверждении метрологической пригодности измерительного оборудования.

При управлении контрольным, измерительным и испытательным оборудованием предприятие должно:

- определить, какие измерения должны быть сделаны, какими средствами и с какой точностью;
- оформить документально соответствие оборудования необходимым требованиям;

- регулярно проводить калибровку (проверку делений прибора);
- определить методику и периодичность калибровки;
- документально оформлять результаты калибровки;
- обеспечить условия применения измерительной техники с учетом параметров окружающей среды;
- устранять неисправные или непригодные контрольно-измерительные средства;
- производить регулировку оборудования и программного обеспечения с помощью только специально обученного персонала.

Прохождение контроля и испытаний продукции должно подтверждаться наглядно (например, с помощью этикеток, бирок, пломб и т.д.). Те продукты, которые не соответствуют критериям проверки, отделяются от остальных.

Также необходимо определить специалистов, ответственных за проведение такого контроля и установить их полномочия.

***Контрольные вопросы и задания:***

1. Понятие качества изделия, основные показатели качества на предприятиях сервиса.
2. Обеспечение качества изделий на различных стадиях их жизненного цикла на предприятиях сервиса.
3. Организация службы контроля качества на предприятиях сервиса.
4. Статистические методы управления качеством на предприятиях сервиса.
5. Организация управления качеством на предприятии.
6. Общие подсистемы управления качеством

## Список литературы

1. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг: учебное пособие. [Текст]. / Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2011. – 328 с. - ISBN 978-5-406-00005-2
2. Услуги в современной экономике. [Текст]. / Отв. ред. Л.С. Демидова, В.Б. Кондратьев. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 342 с. - ISBN 978-5-9535-0348-8
3. Балаева, О. Н. Управление организациями сферы услуг [Текст]. учеб. пособие / О. Н.Балаева, М. Д. Предводителева ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 155 — ISBN 978-5-7598-0718-6
4. Панина З. И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: Практикум [Текст]. / З.И. Панина, М.В. Виноградова.— М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 244 с. ISBN 978-5-394-00715-6
5. Управление предприятиями сервиса: практический подход. (Managerial Economics). – Учебник. [Текст]. / Под ред. А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова, - М.: КноРус. – 2010. - ISBN 978-5-406-02968-8
6. Управление предприятиями сервиса. Теория и российская практика. [Текст]. – Учебник. [Текст]. / Под. ред. А. Г. Грязновой, А. Ю. Юданова. [Текст]. – М.: КНОРУС, - 2010. - ISBN 978-5-406-01519-3
7. Управление предприятиями сервиса. В 3т. [Текст]./ - Учеб. для вузов. Реком. Минобр. РФ. Т. 1 / В. М. Гальперин, С. М. Игнатъев, В. И. Моргунов. - М.: Омега-Л, 2010. - 348с. – ISBN 978-5-406-03229-9
8. Управление предприятиями сервиса. В 3т.: Учеб. для вузов. Реком. Минобр. РФ [Текст]. - Т.2 / В. М. Гальперин, С. М. Игнатъев, В. И. Моргунов. [Текст]. - М.: Омега-Л, 2010. - 503с. – ISBN 978-5-406-03229-9

### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Федеральный образовательный портал ЭСМ (Экономика. Социология. Менеджмент). – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>.
2. Административно-управленческий портал АУР.ru. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>.
3. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал. – Режим доступа: <http://eup.ru/Catalog/All-All.asp>.
4. Образовательный портал «Науки-онлайн». – Режим доступа: <http://www.nauki-online.ru/ekonomika>.
5. Библиотека «Гумер». – Режим доступа: <http://www.gumer.info>.

Базовый конспект лекций по учебной дисциплине «Управление предприятиями сервиса» составлен в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки (специальности) 43.03.01 Сервис «Сервис» профиль подготовки: «Производственный сервис» и «Сервис в сфере транспорта».

Базовый конспект лекций составила:

Доктор экономических наук, доцент Кошелева Т. Н.

Базовый конспект лекций обсужден и одобрен на заседании кафедры № 2 «Социально-экономических дисциплин и сервиса» протокол № \_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой

Кошелева Т. Н.

\_\_\_\_\_  
(подпись)