1. **Методические рекомендации по изучению дисциплины**

**«Санитарно-гигиенические требования к предприятиям моды и красоты»**

В рамках учебного плана профессиональной подготовки студентов, обучающихся по направлению бакалавриата 43.03.01 «Сервис», в ряду других специальных курсов (дисциплин), предусмотрено изучение дисциплины «Санитарно-гигиенические требования к предприятиям моды и красоты».

В рамках данного спецкурса проводятся разнообразные виды занятий, способствующих более глубокому усвоению уже полученных базовых знаний (лекции, семинарские и практические занятия).

Лекции по специальным темам учебной дисциплины способствуют формированию у студентов навыков самостоятельного творческого мышления, позволяют установить диалог со студентами, в процессе которых они приобщаются к решению сложных и актуальных проблем науки и практики в сфере социально-культурного сервиса. Лекции по данной дисциплине должны представлять собой живой процесс научного эмоционально-интеллектуального творчества. Следует акцентировать внимание на наиболее актуальных проблемах науки, на сложные теоретические вопросы, не получившие должного освещения в литературе, обсуждать проблемы, не имеющие однозначного решения.

Лекции в рамках дисциплины «Санитарно-гигиенические требования к предприятиям моды и красоты» должны стать для студентов не только способом получения полезной информации, а также лекции с разбором конкретных проблем предполагает обсуждение конкретной ситуации. Соответствующая ситуация представляется аудитории устно или в очень короткой видеозаписи, слайде, презентации. Студенты анализируют и обсуждают предложенные ситуации сообща, всей аудиторией. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, преподаватель убедительно подводит студентов к коллективному выводу или обобщению. Иногда обсуждение ситуации можно использовать в качестве пролога к последующей части лекции, для того чтобы заинтересовать аудиторию, заострить внимание на отдельных проблемах, подготовить к творческому восприятию изучаемого материала. Для сосредоточения внимания, ситуация подбирается достаточно характерная и острая.

Практические (семинарские) занятия проводятся с целью закрепления знаний, полученных студентами на лекциях и (или) в ходе самостоятельной работы с нормативными правовыми актами, специальной и (или) дополнительной литературой, выяснения сложных и дискуссионных вопросов теории и практики. По отдельным темам практических занятий предусмотрено написание рефератов, подготовка докладов, презентаций и выполнение тестов.

Учебно-методическим комплексом дисциплины предусмотрены два вида семинарских занятий: теоретические семинары и практические занятия. Первые проводятся с целью усвоения студентами основных понятий науки.

Теоретические семинары призваны развить у студентов навыки работы с первоисточниками, умение анализировать и обобщать предлагаемые ситуации. При этом студенты должны научиться критически осмысливать прочитанное, выносить самостоятельные обоснованные суждения. По каждой теме теоретического семинара сформулированы вопросы, которые подлежат обсуждению со студентами, указан примерный перечень литературы согласно рабочей программе.

Теоретический семинар может проходить в различных формах. Так, преподаватель вправе обязать всех студентов учебной группы готовиться к ответу на каждый из вопросов темы с изучением рекомендованных источников и составлением кратких конспектов ответа. С учетом пожеланий студентов преподавателем могут быть выбраны несколько докладчиков, которые готовят устное выступление и (или) письменный реферат на основе глубокого и подробного изучения отдельных вопросов темы.

Далее, вопросы теоретического семинара могут быть разбиты на более мелкие, с тем, чтобы предложить каждому из студентов подготовиться к выступлению с ответом на конкретный небольшой вопрос. Рекомендуется широко использовать форму докладов и презентаций как наиболее полезную и продуктивную для выработки у студентов навыков и опыта самостоятельной научной работы. Доклады и презентации можно готовить как по тематике докладов (рефератов), так и по каждому вопросу темы.

После изложения текста сообщения докладчику желательно сделать краткие выводы, высказать собственное отношение к материалу доклада. Желательно, чтобы дискуссия по теме семинара открывалась по завершению выступлений всех докладчиков. Поскольку к занятиям должны готовиться все члены группы, каждый из них должен быть готов принять участие в дискуссии. В процессе обсуждения студенты должны высказывать собственную точку зрения, основанную на понимании поставленной проблемы. По окончании семинара преподаватель подводит итоги дискуссии, формирует краткие теоретические и практические выводы, дает их обоснование.

Практические занятия имеют своей целью углубление и закрепление знаний, полученных студентами на лекциях и в ходе самостоятельного изучения рекомендованных нормативных актов и литературы, выработку навыков обращения с нормативным материалом и умения разобраться в конкретной ситуации. Теоретическая и практическая направленность данного вида аудиторных занятий предопределяются особенностью содержания темы, комплексом рекомендованных источников и средств закрепления и самопроверки знаний.

Подготовка к практическим занятиям начинается с самостоятельного изучения студентами содержащейся специальной литературы по теме занятий, как правило, после прослушивания лекции. Самостоятельная подготовка побуждает к более глубокому осмыслению теоретического материала, продуманной аргументации решения по конкретному вопросу, а также обоснований правильности тестового ответа.

В рамках практических занятий основной акцент делается на рассмотрение задач (ситуаций), учитывая, что это максимально способствует закреплению теоретических знаний и усвоению лекционного материала, выработке практических навыков обращения с указанным лекционным материалом. Домашнее задание, выполненное студентами в ходе самостоятельной работы, должно быть изложено ими в тетради для практических занятий, а поэтому в обязанность преподавателя входит контроль за его выполнением.

Завершение изучения отдельной темы или блока тем учебной дисциплины вызывает необходимость оперативной (промежуточной) проверки остаточных знаний, степени усвоения студентами пройденного учебного материала как теоретического, так и нормативного. С учетом этого целесообразно практиковать проведение в рамках аудиторного занятия и в условиях дефицита учебного времени контрольные работы. Цель их проведения — освещение конкретного теоретического вопроса, решение задачи или рассмотрение нескольких тестов. Поскольку контрольная работа проводится в пределах ограниченного времени и с привлечением максимального объема подсобного материала, задание должно быть понятным и решаемым. Условие задания тщательно продумывается преподавателем и готовится «эталонное» решение выполняемого задания, что позволяет минимизировать время, отведенное на обсуждение его результатов. Подобная контрольная работа способствует выработке и закреплению навыков и умений в пользовании разнообразным вспомогательным материалом. Контрольная работа проводится в письменном виде, а обсуждение ее результатов возможно в пределах лимитированного времени (45- 60 минут).

Самостоятельная (внеаудиторная) работа студентов (СРС) предполагает интенсивное усвоение и закрепление знаний в рамках времени, предусмотренного для изучения соответствующих тем данной учебной дисциплины.

Внеаудиторная работа призвана прививать студентам интерес к изучению специальной литературы, анализу ситуаций, связанных с деятельностью в сфере сервиса.

Выполнение домашнего задания проводится по программе, предлагаемой преподавателями. Наряду с изучением оптимального объем учебного материала, осмыслением информации, полученной во время предыдущих аудиторных занятий, студенты проявляют индивидуальный подход к оценке разнообразных ситуаций, связанных с деятельностью в сфере сервиса. Параллельно они проверяют степень усвоения лекционного материала с помощью такого эффективного обучающего инструмента, как тесты.

Очень важно именно на этой стадии учебного процесса изучить рекомендованные в пособии научные публикации по проблемным вопросам сферы социально-культурного сервиса. СРС способствует систематизации знаний по каждой из тем учебной дисциплины. Происходит процесс накопления знаний, причем с уяснением проблемных положений теории и практики деятельности в сфере сервиса. Фактически студенты сами определяют последовательность восприятия разнообразной и объемной информации, вырабатывая тем самым, своеобразную индивидуальную методику подготовки к предстоящим аудиторным занятиям.

Возьмем, например, такой вариант подготовки в своей последовательности: просмотр конспекта лекций, прочтение соответствующего раздела учебника, изучение практических ситуаций, отработка навыков использования этих знаний путем тестирования и, наконец, формирование своего видения искомого решения вопроса в определенной ситуации, предлагаемой условием задачи.

Необходимо также учитывать, что в ходе аудиторных занятий и самостоятельной подготовки к практическому занятию важная роль отводится использованию в качестве обучающего инструмента текстов, входящих в состав учебно-методических материалов. Тексты способствуют закреплению знаний по изученной теме, выявляют степень усвоения изучаемого учебного материала, обеспечивают выработку навыков работы с нормативными документами.

По каждой теме практического занятия предусмотрены задания для самостоятельной (домашней) работы, выполнение которых призвано сформировать у студентов навыки самостоятельной деятельности в сфере социально-культурного сервиса. Задания следует выполнять в письменном виде.

1. **Учебно-методические материалы**

*Лекция 1***. Предмет, методы и логика изложения курса. Структура экономического районирования и территориальная организация хозяйства России.**

Учебную дисциплину характеризуют следующие понятия: теория, методология, методика и метод.

*Теория*(в узком смысле) – форма организации научного знания, которая дает целостное представление о закономерностях и взаимосвязях в определенной сфере. В теории обычно выделяются компоненты: понятия, категория, гипотезы, принципы и термины.

*Методология*– учение о логическом обосновании организации, средствах, методах и технологиях осуществления конкретного вида деятельности в определенной области научного знания.

К основным областям приложения методологии логично отнести постановку научной проблемы (задачи), определение предмета исследования и проверку соответствия результатов научных изысканий истине.

*Методика*– совокупность приемов и методов, определенных исследователями для эффективного решения проблемы.

*Метод*– комплекс логических и вычислительных процедур, которые осуществляются над исходной информацией с целью получения решения задачи или проблемы.

*Термин*– слово или словосочетание, точно обозначающее определенное понятие, которое применяется в науке и технике.

Термин «стратегия» происходит от греческого слова strategos и означает буквально «искусство ведения войны». Данный военный термин вошел в теорию и практику современного менеджмента как искусство планирования производства, основанного на правильных перспективных прогнозах.

В экономической литературе приводится достаточно большое количество определений понятия «стратегия». На основании анализа различных понятий под *стратегией*условимся понимать совокупность правил и приемов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных долгосрочных управленческих решений, которыми организация (группа компаний, фирм, отрасль) должна руководствоваться в своей производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой и других видах деятельности для достижения выбранных целей.

Таким образом, стратегия выступает в качестве эффективного средства и системы действий, направленной на достижение главных целей в перспективе. Необходимо указать, что в процессе реализации стратегия как любая динамическая система с обратной связью должна корректироваться в соответствии с происходящими изменениями во внешней и внутренней среде.

Целью разработки региональной стратегии сервиса является определение главных направлений формирования и дальнейшего функционирования отрасли на основе использования производственного, научно-технического и кадрового потенциала региона.

Важным условием повышения эффективности управления в сфере сервиса является оптимизация принимаемых решений с учетом ближайших и долговременных последствий, а также влияния местных региональных особенностей.

Таким образом, предметом курса «Региональная стратегия развития сервиса» является изучение:

−особенностей развития сферы сервиса региона во взаимосвязи с совокупностью исторических, социально-экономических, этнических и демографических процессов;

−методов анализа экономического потенциала региона;

−методики решения размещенческой задачи;

−принципов формирования целей, стратегического планирования развития отрасли, а также организации управления процессом.

Курс направлен на оценку перспектив и принятия обоснованных стратегических решений в области развития региональной сферы сервиса.

Изложим основные стороны метода курса.

При анализе региональной экономики как сложной системы необходимо применять системный подход, который требует в процессе принятия решений обязательно учитывать внешние условия. Внешними условиями (фоном) называется совокупность объектов и связей между ними, определяющих условия существования и функционирования объекта анализа.

Диалектический метод требует поддерживать в процессе развития системы перспективные инновационные элементы. Поэтому при выработке и принятии развития сферы сервиса необходимо анализировать новые явления и перспективные проекты.

К основным требованиям метода изучаемой дисциплины относится учет специфики объекта исследования. Правильный и полный учет особенностей сферы сервиса обеспечивает эффективность стратегических решений.

Многовариантность развития отрасли вызывает необходимость сопоставления нескольких альтернатив решения проблемы для нахождения оптимального варианта. Поиск наиболее эффективного результата из множества вариантов осуществляется с использованием таких математических методов, как динамическое программирование, теория массового обслуживания и теория графов.

Подводя итог описанию метода курса, следует подчеркнуть, что его важнейшими сторонами являются:

−системный подход к анализу состояния региональной экономики;

−изучение процесса развития сферы сервиса в динамике;

−анализ перспективных процессов развития сервисной отрасли;

−учет специфики объекта исследования;

−обязательное сопоставление альтернативных вариантов решения проблемы для принятия оптимальной стратегии развития.

В связи с тем, что изучаемый курс относится к дисциплине по выбору, то ее содержание не определяется государственным образовательным стандартом (ГОС). В то же время анализ рабочих программ по гуманитарным, социально-экономическим, общепрофессиональным и специальным дисциплинам учебного плана специальности «Сервис» с точки зрения их содержания, особенно региональной компоненты, а также с учетом времени их преподавания (по семестрам) позволяет определить перечень основных тем и объем учебного пособия.

Специалист, занимающийся организацией и развитием сервисной отрасли на региональном уровне, должен обладать прочными теоретическими знаниями в области региональной экономики, включая собственно экономические проблемы и аспекты их взаимосвязи с экологией, демографией, географией, управлением, социологией и другими дисциплинами. Для разработки эффективной стратегии развития сферы обслуживания необходимо также иметь навыки прикладного и практического характера: уметь выполнять экономический анализ, решать вопросы стратегического и оперативного менеджмента, информационного обеспечения управления.

В соответствии с предметом, методом и задачами курса автором принята следующая структура работы.

Первая глава охватывает изучение и изложение теоретических вопросов:

−основы территориальной организации хозяйства;

−цели и задачи региональной сферы обслуживания;

−исторический опыт развития сферы услуг;

−методологию разработки и основные положения региональной

стратегии развития сервиса.

Во второй главе пособия рассматриваются вопросы решения проблемы стратегического развития сервисной отрасли на основе анализа региональной экономики с учетом факторов регионального развития:

−основные принципы регионального экономического анализа;

−решение региональной размещенческой задачи;

−демографические, социальные и экономические аспекты развития сферы услуг.

В третьей главе раскрываются функции регионального менеджмента относительно перспективного развития сферы сервиса:

−определение стратегии планирования;

−выбор стратегии в конкретных условиях;

−стратегическое планирование;

−обеспечение механизмов управления;

−организация работы персонала.

Четвертая глава посвящена информационному обеспечению принятия управленческих решений.

Структура экономического районирования

и территориальная организация хозяйства России

Экономическое районирование является неотъемлемой составной частью региональной экономики, так как в результате его проведения выделяются объекты исследования региональной экономики.

Процесс районообразования происходит под совокупным воздействием системы факторов производственного, ресурсного, социального и политического характера.

Производственные отношения как районообразующий фактор проявляются прежде всего в том, что они оказывают определяющее воздействие на уровень, форму организации производительных сил района и на специализацию его хозяйства.

Территориальное разделение труда – один из важнейших элементов районообразования. Оно предполагает две стороны процесса – специализацию хозяйства и развитие экономических связей между специализирующимися территориями.

К числу районообразующих факторов относится и размещение трудовых ресурсов, так как оно наряду с природными условиями и природными ресурсами определяет направление хозяйственной специализации конкретной территории и уровень развития производительных сил.

На процесс районообразования влияют также национальный фактор, социально-политические условия, характерные для конкретного этапа развития страны, транспортная освоенность территорий, геополитическое положение страны и ее отдельных частей.

Анализ районообразующих факторов на длительном временном этапе развития общества показывает, что, во-первых, их значение изменяется в зависимости от той исторической эпохи, в которой они действуют; во-вторых, на формирование экономических районов существенное влияние оказывает овеществленный человеческий труд; в-третьих, при районообразовании приходится иметь дело с постоянно изменяющимся объектом – производительными силами. Следовательно, процесс районообразования динамичен по своей сути.

Региональная экономика различных отраслей хозяйства, в том числе и сферы сервиса, изучает механизмы экономического регулирования размещения производства с учетом экономической эффективности развития конкретного региона. При этом определяющее значение имеет анализ социально-экономических факторов, таких как региональное распределение национального дохода, структура и эффективность основных фондов, дифференциация цен и тарифов и т.д.

Для обоснованной выработки региональной стратегии развития сервиса необходимо уяснить современную структуру экономического районирования России и территориальную организацию хозяйства на ее территории. Важность рассмотрения данного вопроса определяется тем, что понятия «район» и «регион» являются исходными для экономических дисциплин, связанных с территориальным аспектом исследований.

В научной литературе приводятся различные толкования указанных терминов. В трактовке сущности региона и его границ одни авторы определяющим признаком считают экономико-географические особенности и общность территорий, другие – границы административно-территориального деления, третьи – целостность общественного воспроизводства на территории.

В отечественной и зарубежной практике выделяются четыре типа районирования:

−административное районирование, основанное на использовании существующей схемы административно-территориального деления;

−экономическое районирование, предполагающее замену существующего административно-территориального деления новым разделением территории;

−программное районирование с соблюдением принципа кратности посредством объединения административных районов;

−индивидуальное районирование.

Наиболее представительной является территориальная система, согласно которой выделяются:

−экономическое районирование на основе территориального разделения труда (крупные экономические районы и зоны, территориально-производственные комплексы, промышленные узлы);

−национально-государственное устройство в соответствии с конституцией страны (республика, край, область, город федерального значения, автономная область, автономный округ);

−административное деление субъекта Федерации (административный район края и области, город, район города, поселок);

−районы реализации крупных региональных комплексных программ.

В современной российской практике в качестве регионов преимущественно выступают субъекты Федерации с учетом существующего административного деления. В статье 12 Налогового кодекса РФ налоги и сборы субъектов Российской Федерации определены как «региональные», т.е. однозначно указывается на то, что в юридической терминологии для обозначения республик, краев и областей вводится обобщающее понятие «регион».

Исходя из того, что в характеристике региона должны быть отражены признаки: территориальный, замкнутого воспроизводственного цикла, целостности социальной и административной системы – логично выглядит следующее определение региона. *Регион*– территориальное образование, имеющее четко указанные административные границы, в пределах которых воспроизводятся социально-экономические процессы обеспечения жизни населения, обусловленные местом данного образования в системе общественного и территориального разделения труда.

Вопросы пространственной структуры экономического районирования и территориальной организации хозяйства России тесно связаны между собой. В рамках изучения дисциплины необходимо уяснить следующее.

Для формирования структуры в качестве базиса можно использовать сформировавшуюся в течение ХХ в. традиционную сетку, рассматривая при этом термины «экономический регион» и «экономический район» как синонимы.

Целесообразно подчеркнуть, что определяющей чертой экономического региона (района) является целостная функциональная система, которая включает функции:

−региональной активности и специализации;

−спроса и предложения;

−хозяйствования;

−регионального управления;

−экологическую, демографическую и т.д.

Экономической основой экономических районов (регионов) служит необходимость сочетания в рамках единого объема территориального и отраслевого разделения труда, при этом регион является активным носителем территориальной составляющей указанного разделения, что обусловлено социальным фактором.

Современная регионалистика выделяет в составе Российской Федерации одиннадцать экономических районов (регионов): Центральный, Северный, Северо-Западный, Центрально-Черноземный, Волго-Вятский,Поволжский,Северо-Кавказский,Уральский,Западно-Сибирский,ВосточноСибирский, Дальневосточный. В качестве самостоятельного (особого) региона некоторыми экономистами выделяется Калининградская область.

В настоящее время в соответствии с Указом Президента Россия разделена на семь федеральных округов: Центральный, Северо-Западный, Приволжский, Уральский, Сибирский, Дальневосточный и Южный. В соответствии с этим делением можно определить и экономические районы.

Экономический район (регион) представляет собой систему, состоящую из ряда многочисленных производственных предприятий и социальной инфраструктуры, которые объединены общей территорией, хозяйственной организацией и структурой управления. В рамках региональной организации страны выделяются также другие территориально-хозяйственные структуры различных уровней иерархий, составляющие таксонометрическую систему (рис. 1.1).

Территориальная организация хозяйства России – это формирование определенных территориально-экономических пропорций с целью обеспечения устойчивого экономического развития. Основу структуры составляют вертикальные линии общенациональной отраслевой специализации и горизонтальные многоотраслевые региональные хозяйственные образования. Регион является активным носителем территориального разделения труда, что обусловлено социальными и природными условиями.

Устойчивость подобной организации российской экономики может быть обеспечена на основе поддержания оптимальных пропорций между территориальным и отраслевым факторами общественного воспроизводства. Это требует от государственных и региональных органов управления взаимного согласования интересов: учета региональных интересов при решении национальных проблем и учета общегосударственных интересов в процессе решения территориальных проблем. Повышение качества жизни населения предполагает в различные временные периоды развития экономики необходимость нахождения соответствующих пропорций в хозяйственном районировании Российской Федерации. Существующее неоднородное административно-территориальное деление России осложняет решение проблем равномерного экономического районирования. Принятая руководством РФ концепция устойчивого экономического развития обуславливает необходимость интернационализации хозяйства на путях интенсификации общественного воспроизводства. Это требует на современном этапе жизни нашей страны применения экономического принципа районирования, который заключается в рассмотрении территории как хозяйственно-специализированного регионального элемента единого народно-хозяйственного комплекса России. Экономический принцип районирования страны обеспечит дальнейшую демократизацию социально-экономических процессов в регионах, а также поступательное развитие межрегиональных связей в едином экономическом пространстве. При этом специализация отдельных регионов в разделении труда должна определяться посредством анализа экономической эффективности отраслей хозяйства методом расчета суммарных затрат на выпуск и потребление продукции.

Эффективное решение управленческих задач экономического районирования страны может быть обеспечено при соблюдении равенства объектов управления (регионов) по численности населения и производственному потенциалу. При этом в качестве основы вертикального управленческого деления территории должна быть численность работающего населения, поскольку человек является основным и обязательным элементом производительных сил. Важным шагом в правильном направлении по реализации вышеизложенных научных идей стало образование на территории нашей страны федеральных округов.

Обеспечение оптимальных экономических пропорций в районировании России является одним из основных условий сбалансированного поступательного развития рыночной экономики. Формирование равномерной структуры экономического районирования позволит федеральным органам проводить эффективную общенациональную инвестиционную политику и развитие производительных сил. В то же время региональным органам предоставляется возможность самостоятельно решать вопросы жизнеобеспечения территорий и формирование производственного потенциала местного значения.

Особенности развития сервиса в России.

На сегодняшний день сервисная деятельность - одна из наиболее перспективных и быстроразвивающихся отраслей, приносящий по всему миру многомиллионные прибыли. Оказание услуг как ключевое звено сервисной деятельности несет в себе огромный потенциал для российского рынка, способный приносить устойчивый доход в федеральный бюджет. С каждым годом растет количество организаций, оказывающих услуги, как в нашей стране, так и за рубежом. Жесткая конкуренция на рынке услуг вынуждает менеджеров прибегать к различным акциям и неординарным маркетинговым идеям. Вместе с тем масштабы осуществления их сервисной деятельности в России по сравнению с зарубежными значительно меньше. Это в значительной мере обусловлено “всеобщим застоем" в советскую эпоху, а также и рядом субъективных факторов.

Следует отметить, что развитие сервисной деятельности в России значительно отстаёт от зарубежных конкурентов. Заметную роль в сокращении спроса играет постоянно возрастающая стоимость услуг гостиничного хозяйства (проживание, питание), туристического комплекса, а также удорожание транспорта. Последнее сильно отразилось на объемах и дальности поездок - резко сократился поток экскурсантов, прекратились дальние выезды. Одна из главных стратегий подъема сервисной деятельности - возрождение внутреннего туризма.

Западные специалисты, исследующие состояние сервисной деятельности России, отмечают недостаточное количество гостиниц, соответствующих мировым стандартам, плохо обученный персонал, устаревшую инфраструктуру и сложности со средствами сообщения.

Развитие рекреационной сети всегда было тесно связано с политико-экономической обстановкой. Происшедшие в последние годы, коренные изменения в этих сферах самым непосредственным образом сказались на современном состоянии, будущем развитии сервисной деятельности России.

После развала СССР эта отрасль, как, впрочем, и вся социальная сфера, находилась в полном запущении и потребовалось немало усилий, чтобы в “одночасье” полностью изменить все раннее выработанные концепции и встать на мировой уровень. Со становлением рыночного хозяйства менеджеры и директора, находившейся почти в полном упадке сервисной индустрии начали понимать необходимость освоения этой области.

Для стратегии современной сервисной индустрии свойственно огромное количество разнообразных и сложных типов управления предприятиями, включая следующие: собственность/аренда, менеджмент, франшиза и консорциум, а также их всевозможные сочетания. Например, некоторые компании просто владеют гостиницами как объектами недвижимости и назначают внешнее управление для своих отелей. Другие владельцы самостоятельно управляют своей собственностью - кто-то лично руководит собственной химчисткой, кто-то - нанимает менеджеров. Некоторые компании управляют не только собственными кафешками, но и ресторанным бизнесом, принадлежащим другим владельцам. Некоторые участники индустрии являются акционерами (имеющими контрольный пакет акций или нет) различных предприятий, они могут продавать права франшизы, а также владеть входящей в консорциум собственностью. Другие участники занимаются только одним видом деятельности, таким, как менеджмент.

За последние несколько лет сфера гостеприимства претерпела кардинальные изменения. Коснулось это и качественных характеристик самих предприятий, предоставляемых этого рода услуги. В том плане, что слова "сервис" и "бизнес" все чаще стали встречаться вместе, следуя современным тенденциям и образовав в итоге такое понятие, как "сервис для бизнеса". Именно данное направление оказалось не только востребованным на рынке, но и имеющим все шансы занять одну из лидирующих позиций в туриндустрии. Если разобраться, явление это вполне обоснованное. Действительно, в последнее время приходится говорить о сервисе как о неотъемлемой части деловой встречи или важных переговоров, который предназначен не только обеспечить своим гостям качественный приём, но и в полной мере способствовать налаживанию бизнес-контактов, организации деловых встреч, взаимосвязи с внешним миром. Одним словом, создать все необходимые условия для плодотворной работы.

*Лекция 2.* **Историческое развитие сферы услуг в российском обществе. Современные тенденции развития сервиса в Российской Федерации**

Одним из этапов разработки научно обоснованной стратегии развития сервиса является анализ исторического опыта формирования рассматриваемого сектора экономики. Исследование эволюции сферы услуг позволяет определить тенденции ее развития во взаимодействии с другими отраслями хозяйства и в зависимости от внешних условий.

Анализ состояния бытового обслуживания населения России в различные исторические периоды ее существования свидетельствует о том, что в процессе развития отрасли проявились как общемировые, так и специфические российские тенденции.

Характер и динамика развития отечественной сферы сервиса во многом определялись климатическими и географическими условиями жизни, социальным, региональным, культурным и конфессиональным многообразием в различных регионах страны. Так, на всех этапах исторического развития России суровые климатические условия и масштабность территории побуждали население строить добротное прочное жилье, шить теплую одежду и обувь, готовить калорийную пищу. При этом нужно отметить значительную трудоемкость процессов строительства жилья и дорог, а также большие затраты на производство, хранение и доставку товаров.

Характерным примером влияния специфики России на формирование услуг являлась организация так называемой ямской службы, которая удовлетворяла потребности российского населения и государства по перевозке людей и почтовой корреспонденции между разными регионами страны. Подобная услуга существовала продолжительное время до создания развитой сети железных дорог.

Неблагоприятные климатические и географические условия жизни российского населения тормозили развитие рыночных отношений, не способствовали устойчивому и динамичному течению процессов экономической деятельности. В России укоренилась распределительная система хозяйствования при преимущественно коллективной форме труда. Российское общество нормально воспринимало воспроизводство низкого (по сравнению с другими странами) уровня жизни населения.

Существенное влияние на развитие хозяйства страны, в том числе и отрасли обслуживания, оказал процесс формирования российского государства, когда в его территорию практически постоянно включались новые земли. Гражданами России становились народы, которые значительно отличались друг от друга по укладу жизни, исповедовали разные религии, имели хозяйственную разнотипную культуру. Поэтому в экономике России на рубеже ХIХ и ХХ вв. сложилась ситуация, когда передовые формы экономической деятельности (строительство железных дорог, банковское дело) сочетались с традиционными национальными занятиями (кочевое скотоводство, отсталые технологии земледелия).

Вначале ХХ в. отечественная сфера услуг развивалась традиционно беспорядочно и неравномерно. Значительный рост объемов и видов бытовых услуг, потребляемых высшими слоями российского общества, резко контрастировал с бедственным состоянием бытового обслуживания подавляющей массы населения в силу его низкой покупательной способности и социально-экономической политики правительства. Немногочисленные предприятия бытового обслуживания, существовавшие на средства государственного бюджета, были оснащены морально и физически устаревшим оборудованием, усиленно эксплуатировались, поэтому не удовлетворяли растущие запросы российского общества.

Таким образом, можно констатировать, что бытовое обслуживание населения России в дореволюционный период находилось на довольно низком уровне и определялось общей социально-экономической отсталостью страны от передовых стран Европы и Америки.

После революции сфера бытовых услуг в нашей стране развилась и укрепилась за счет создания различных кооперативов и расширения сети государственных предприятий (пошивочных и ремонтных мастерских, бань, прачечных и химчисток). В 60-хгг. ХХ в. завершилось формирование самостоятельной отрасли народного хозяйства – бытового обслуживания населения, включающей специализированные предприятия, проектные и научно-исследовательские институты, высшие и средние учебные заведения. К тому времени определилась главная социально-экономическая функция службы быта – оказание услуг, удовлетворяющих различные потребности людей, которые возникали в процессе их жизни.

В целом за годы существования советской власти на территории России сфера бытового обслуживания устойчиво развивалась, добилась серьезных успехов в реализации многочисленных бытовых услуг, пользуясь при этом все большей популярностью у населения. По данным социологических опросов в различных регионах страны услугами службы быта пользовались до 95 % респондентов, среди которых были люди разных возрастов и профессий [13].

В то же время уровень развития отечественной сферы обслуживания значительно отставал от потребностей советских людей, возрастающий спрос на услуги, оказываемые службой быта, удовлетворялся, согласно результатам исследований, по разным источникам на 30-40%.

Указанная ситуация сложилась в системе бытового обслуживания населения по следующим причинам:

−финансирование службы быта по так называемому «остаточному» принципу;

−декларативность правительственных решений по развитию сферы сервиса;

−противодействие отечественной бюрократии внедрению кооперативной формы обслуживания населения как наиболее гибкой в современных условиях;

−низкое качество работ и культура обслуживания;

−монополизация сферы обслуживания, как и других отраслей экономики, государством, противоречащая специфике сервисной деятельности.

В постсоветский период единая система бытового обслуживания населения, которая существовала в СССР и являлась, по существу, основой сервисной отрасли, развалилась одновременно с распадом Советского Союза.

Для разработки научно обоснованной стратегии регионального развития сферы обслуживания необходимо детально изучить современные тенденции развития сервиса, которые проявляются в Российской Федерации. Рассмотрению указанного учебного материала посвящен следующий параграф.

Современные тенденции развития сервиса в Российской Федерации

В 90-хгг. ХХ в. экономика России начала переход на рыночные отношения. Либеральные преобразования в системе хозяйствования носили более глубокий характер по сравнению с перестройкой экономики в последние годы существования советской власти, поскольку затронули ключевые стороны общественного производства и жизнедеятельности россиян. Однако недостаточная продуманность рыночных преобразований и их поспешное проведение в сочетании с устаревшей социальной и культурной политикой отрицательно повлияли на состояние и дальнейшее развитие сферы обслуживания населения. В условиях перераспределения собственности, сопровождавшегося резким снижением доходов основной части общества, граждане России были вынуждены отказываться от услуг сферы сервиса, что способствовало прекращению деятельности многих предприятий отрасли.

В начале ХХI в. Российская Федерация, преодолевая трудности переходного периода, стала более уверенно продвигаться по пути построения экономики рыночного типа. За эти годы в сфере многих российских регионов наметились позитивные тенденции развития. В крупных городах функционируют торговые, сервисные и развлекательные центры, которые представляют собой элементы формирующейся единой системы обслуживания. При этом перечень услуг и форма их предоставления изменяются в соответствии с учетом требований условий жизни, особенностями существования рынка услуг, диверсификацией спроса и т.д.

Наиболее значимыми тенденциями современного развития сферы обслуживания стали следующие: трансформация спроса на рынке услуг; интенсивное развитие информационно-телекоммуникационных услуг; внутривидовая диверсификация услуг; межвидовая интеграция услуг и формирование сервисных комплексов.

Трансформация спроса связана с изменениями потребительских предпочтений и различиями в платежеспособности потребителей. Так, анализ, проведенный рядом ученых [13], показывает, что в структуре платных услуг населению последовательно и неуклонно сокращается удельный вес бытовых услуг (более чем в 2 раза за 10 лет), с одновременным увеличением доли услуг связи, жилищно-коммунальных, системы образования, медицинских. Установлено заметное снижение в структуре бытовых услуг доли услуг по ремонту и пошиву одежды, изготовлению и ремонту мебели. При этом наблюдается значительный рост удельного веса по техобслуживанию и ремонту автомобилей и других транспортных средств, ремонту и строительству жилья.

Следующим фактором тенденции трансформации спроса следует указать усиливающуюся урбанизацию, приводящую к росту спроса на определенные виды работ и услуг, связанных с обустройством в городах и передвижениями (например, коттеджное строительство, коммунальное, автосервисное обслуживание) и снижением спроса на услуги сельскохозяйственного характера.

Очевидна также дифференциация отдельных потребностей и рыночного спроса в связи с изменением демографической ситуации и расслоением общества. Причем, наблюдается деформация как в сторону увеличения отдельных «дорогих» и престижных видов услуг для обеспеченных слоев населения (евроремонт, личная охрана), так и в сторону обращения к относительно «дешевым» видам услуг (ремонт обуви, мебели, химчистка одежды) части населения, относящейся к малообеспеченным слоям общества.

Значимым фактором, обуславливающим трансформацию спроса, является поступательное внедрение достижений научно-технического прогресса – сложной бытовой техники, компьютерных технологий, мобильных средств связи, автомобилей с электронными элементами управления.

К принципиально новым явлениям на российском рынке услуг следует отнести осуществление во все более возрастающих масштабах риэлторской, охранной деятельности и репетиторства.

Следующая важная тенденция в сервисной отрасли – это ускоренное развитие фирм и производств, выпускающих интеллектуальную продукцию или базирующихся на знаниях. В сфере обслуживания информация при оказании некоторых видов услуг составляет до 75 % вновь созданной стоимости. В процессе предоставления потребителю информационных услуг зарождаются новые формы обслуживания и технологические цепочки, специализированные компьютерные сети. Информационные системы и средства связи становятся неотъемлемыми компонентами передовых технологий управления сервисными фирмами и производства услуг. В условиях глобальной информатизации стоит актуальнейшая задача ускоренного формирования и развития индустрии предоставления населению и хозяйствующим субъектам широкого набора информационных услуг, конкурентоспособных на рынке. Это инициирует дальнейшее опережающее развитие коммуникационных технологий и услуг связи.

Освоение и распространение современных информационно-телекоммуникационных услуг является определяющим условием для создания инфраструктуры бизнеса и фактором, благоприятствующим для привлечения инвестиций в регион и сферу услуг. Внедрение новых видов услуг и форм обслуживания способствует увеличению занятости населения и удовлетворению нарождающихся и возрастающих потребностей людей и общества. Следовательно, на современном этапе социально-экономического развития России коммуникационные и информационные услуги занимают важное место, при этом в перспективе указанная тенденция будет усиливаться.

Третья значимая тенденция развития современной сферы услуг заключается в расширении внутривидовой диверсификации услуг, которые предоставляются различным потребителям. Наиболее передовые фирмы повышают уровень сервиса посредством оказания клиентам дополнительных услуг (быстрое питание, мелкий автосервис, торговля сопутствующими товарами), хорошо согласующихся с основной деятельностью, например, автозаправочных станций.

Характерной стала тенденция развития услуг дополнительного характера, но тесно связанных с основным видом сервиса, например, по дизайну, проектированию, перепланировке и модернизации жилых домов и офисных зданий при ремонтных работах, а также подборка и установка мебели, светотехнической аппаратуры и сложной бытовой техники. Указанная особенность заслуживает внимания, поскольку способствует повышению эффективности работы сервисных фирм.

Следующая современная тенденция развития сервисной отрасли заключается в организации комплексного обслуживания потребителей и интеграции услуг. Под влиянием рыночного спроса и с учетом возможностей конкретных фирм происходит объединение обособленных видов услуг в комплексные посредством интеграции и комбинирования в различных сочетаниях. Формирование многофункционального комплекса услуг и работ сопровождается трансформацией отдельной услуги и даже некоторой совокупности. Таким образом, просматривается принципиально новый подход к организации комплексного сервиса, который включает различные виды и группы услуг. При этом все больше проявляется потребность в комплексном предоставлении разнообразных услуг не только населению, но и многим хозяйствующим субъектам. Важным фактором, стимулирующим развитие комплексного обслуживания, является естественное стремление фирм – потребителей услуг к получению того или иного набора услуг в одном месте.

Поиск рациональных путей развития российской экономики в условиях поступательного научно-технического и общественного прогресса привел к разнообразным интеграционным процессам. В сфере обслуживания это проявилось в формировании многофункциональных сервисных структур, конкурентоспособных и устойчивых к различным рискам за счет широкой диверсификации своей деятельности.

Современное состояние сферы услуг, тенденции ее развития и многообразие потребностей населения с учетом национальных и региональных особенностей развития служат базой для научно обоснованной разработки региональной сервисной стратегии. В указанных рамках важным этапом является определение конкретных путей создания конкурентоспособной отрасли на основе современной концепции развития Российской Федерации.

Перспективы развития стратегии сервисной деятельности в России

Модель развития современной стратегии сервиса перспективна в нашей стране как минимум по трём причинам. Во-первых, в нашей стране наблюдается повышение деловой активности, что, как правило, неизбежно вызывает увеличение объемов так называемого "делового туризма", причем не только внутреннего, но и въездного. Во-вторых, как показывает мировая практика, повышение доходов населения (а оно в стране уже происходит) приводит к тому, что люди все больше путешествуют (в том числе и по России), а значит, останавливаются в гостиницах. В-третьих, наша страна, вступившая в европейские структуры, постепенно становится для европейцев (иностранных туристов) понятнее, а значит, и привлекательнее.

Прибыль может давать лишь хорошо организованная сервисная деятельность на любом предприятии, в частности гостиница.

За примером далеко ходить не надо, достаточно посмотреть на наших северных соседей. Так, одна из самых развитых гостиничных инфраструктур для обслуживания бизнес-туристов создана в Финляндии, где данное направление успешно развивается в течение последних десяти лет. По некоторым данным, более половины средств от оборота финских отелей составляют доходы, полученные от приема бизнесменов. Благодаря такой политике средняя стоимость номера в финской гостинице по будням выше, чем в выходные дни.

Попытавшись спрогнозировать потенциальный спрос на гостиничные услуги, нужно проанализировать, будет ли ему соответствовать потенциальное предложение уже действующих и строящихся гостиниц. Если промежуток между будущими спросом и предложением достаточно велик, в нем, скорее всего, найдется место и для вашей гостиницы [9, 21].

При этом, определяя тот самый «промежуток», важно помнить, что дело не только в количестве гостиничных мест, принадлежащих потенциальным конкурентам, но и в качестве предоставляемых ими услуг. Например, в небольшом, но благополучном городе, где уже есть двухзвездочная гостиница на сто мест, вряд ли нужна такая же на двадцать мест, но зато вполне уместен двадцатиместный четырехзвездочный отель.

Один из существенных источников увеличения гостиничных доходов - предоставление помещений для проведения разнообразных конференций, семинаров, учебных занятий и сопровождающих их выставок и презентаций.

При этом основной источник прибыли зачастую - не столько аренда помещений, сколько предлагаемый организаторам полный комплекс обслуживания: проживание, питание, заключительный банкет или фуршет.

В последнее время отмечается заметный рост мотелей в России. По данным Госкомстата, их в нашей стране насчитывается всего 53 мотеля. Однако эту цифру эксперты считают заниженной в несколько раз - большинство мотелей в России официально не регистрируется. Мотельный бизнес только развивается и пока еще носит полулегальный характер, собственно, как и бизнес туризма. Сегодня мотели принадлежат в основном - владельцам местных АЗС, автосервисов и ресторанов.

Так же получить большую доходность с сервисной деятельности в нашей стране, можно благодаря улучшению и созданию ряда факторов, а в частности:

- создание профессионального института по обучению сервисной деятельности;

- повышение квалификации работников, которые уже занимаются сервисной деятельностью;

- тщательный контроль за доходами организаций предоставляемых разного рода сервис; - государственная поддержка организациям, занимающимся сервисной деятельностью в предоставлении средств финансирования на повышение квалификации персонала и организации своей деятельности и т.д. В течение последних 10 лет сервисная деятельность в России развивалась исключительно за счет гостиничного и туристического комплекса. Они будут развиваться и дальше, потому что этот комплекс не такой затратный, потому что не нужна сложная рыночная стратегия, достаточно чувствовать рынок и трезво оценивать собственные возможности [14, 320].

От правильно организованного сервиса зависит вся деятельность и престижность организации, то качество, с которым предоставляют сервисную деятельность, в дальнейшем влияет на мнение клиента и распространение отзывов о самой организации. Так же, чем больше клиентов выйдут с благоприятной оценкой качества предоставленного сервиса, тем больше шансов у организации в получении постоянных клиентов, что не маловажно для любого гостиничного комплекса.

Заключение

Рассмотрев и изучив труды современных авторов о сервисной деятельности, сравнив их мнения и высказывания об организации сервиса в России, так и во всём мире, можно прийти к выводу о том, что сегодня сервисная деятельность наиболее быстро и перспективно развивающаяся отрасль, приносящая многомиллионные прибыли многим государствам.

Сервис несет в себе огромный потенциал развития и для российского рынка, способный приносить постоянный доход в федеральный бюджет. В последнее время в нашей стране наблюдается повышение деловой активности, что, как правило, вызывает увеличение объемов делового туризма, а повышение доходов населения приводит к увеличению спроса на туристские услуги, в том числе и на услуги гостиниц.

Таким образом, для развития сервиса в России требуется обеспечение стабильной экономической ситуации в стране, грамотная и тщательная разработка мероприятий по рекламе и организация индустрии досуга. Кроме того, особое внимание следует уделить малым гостиницам, т.к. они очень перспективны для России.

*Лекция 3.* **Цели и задачи региональной сферы обслуживания населения в современных условиях. Современная концепция развития сервиса в регионе и методология ее реализации.**

Президентом и Правительством Российской Федерации принята концепция устойчивого экономического развития страны как основы построения демократического процветающего общества. Эта программа действий согласуется с парадигмой устойчивого развития (Sustainable Development), которая нашла свое выражение в «Повестке дня на ХХI век», принятой на международной конференции(Рио-де-Жанейро,1992г.).

На уровне отдельной страны в рамках рассматриваемой проблемы следует говорить об улучшении качества жизни людей. Такая задача способствует сохранению и развитию человеческого общества.

Цель устойчивого социально-экономического развития государственного уровня далее конкретизируется при переходе к региональному уровню, поскольку многие характеристики этого процесса могут значительно отличаться по территории государства. При этом концепция устойчивого развития региона должна отражать реальную социально-экономическую ситуацию на конкретной территории.

Современная теория регионального развития, которая из различных типов реально существующих в мире экономических систем отдает предпочтение конкурентной экономике, потому что данный тип нацелен на высшие мировые стандарты. Он предусматривает активную роль руководства региона в отношениях с бизнесом для поиска и создания наиболее эффективных региональных производственных комплексов, охватывающих экономическую, социальную и экологические сферы жизни. Реализация этой цели требует долгосрочной стратегии действий. В конкретной ситуации для большинства российских регионов одной из основных мер по достижению их устойчивого развития является структурная перестройка экономики.

Опыт социально-экономического развития ведущих зарубежных стран показывает, что достижение качественно нового уровня жизни, в том числе и на региональном уровне, невозможно без глубоких преобразований в сфере сервиса. Важной особенностью модели постиндустриального общества является оптимальное соотношение между материальным производством и сервисным сектором, потому что расширение сферы услуг представляет собой важнейший фактор экономического роста экономики и социального прогресса страны.

В конце ХХ в. сфера сервиса ведущих западных стран развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями хозяйства и к настоящему времени превратилась в крупнейший сектор экономики. В сфере услуг этих государств занято от 60 до 70 % работающих, а доля инвестиций в отрасль составляет 30-40% от общего объема капиталовложений [13].

Долговременная устойчивая тенденция опережающего роста сферы сервиса становится определяющим фактором развития постиндустриального общества. Проведенное структурное преобразование экономики стимулировало сбалансированное развитие материального производства и сервисной отрасли, что обеспечило формирование нового качества жизни.

Анализ статистических данных показывает, что сфера сервиса во многих регионах Российской Федерации значительно отстает от аналогичного сектора экономики промышленно развитых стран как по количественным показателям, так и по качеству обслуживания. Неразвитость сферы услуг в нашей стране затрудняет осуществлять возложенные на нее социально-экономические функции. Это выражается в недостаточном участии сервисной отрасли в создании национального дохода и валового регионального продукта, сказывается на снижении возможностей реализации интеллектуального потенциала человека как главной производительной силы общества.

Важнейшей особенностью службы быта является ее ярко выраженный региональный характер, представление услуг населению преимущественно по месту жительства в соответствии с индивидуальными потребностями живущих на определенной территории людей. При этом относительно небольшая продолжительность производственного цикла обуславливает низкую ресурсоемкость и высокую скорость оборачиваемости оборотных средств. Отсюда вытекает быстрая окупаемость капиталовложений, что, в свою очередь, определяет инвестиционную привлекательность отрасли.

Повышение экономической эффективности работы сферы сервиса за счет рационального научно обоснованного территориального размещения предприятий, производящих необходимый и достаточный набор услуг, позволит обеспечить конкретному региону рост следующих показателей:

−регионального валового продукта;

−налоговых поступлений в бюджет;

−заработной платы самодеятельного населения;

−занятости трудоспособных людей.

Таким образом, из рассмотрения парадигм развития экономики в ХХI в. и состояния отечественной сферы сервиса можно сделать вывод, что для дальнейшего укрепления экономической безопасности страны и повышения качества жизни россиян необходимо осуществить коренные преобразования в структуре и деятельности отрасли услуг на региональном уровне. Решение данной проблемы возможно на путях разработки и реализации региональной стратегии развития сервиса.

В соответствии с указанным выше определением стратегии необходимо сформировать цели региональной сферы сервиса, основные задачи, подходы к решению проблемы и методологию разработки программы действий на долгосрочный период.

Современные научные концепции «Местного развития» и «Адаптация к факторам постиндустриального развития», получившие распространение в передовых странах, обосновывают основной тезис, что успех прогресса региона определяется его способностью мобилизовать человеческий и природно-ресурсный потенциал, создать благоприятные социальные условия и атмосферу для привлечения инвестиций и развития деловой активности в целях расширения потребительского рынка и увеличения занятости населения. При этом указывается, что ускоренное развитие сферы сервиса играет важную роль в привлечении бизнеса на ту или иную территорию. А это, в свою очередь, становится фундаментом углубления рыночных отношений и регионального социально-экономического прогресса. Таким образом, ряд авторитетных отечественных и зарубежных ученых считают развитие региональной сферы сервиса катализатором, способным вызвать позитивные изменения в экономике территории[14-16].

Конкретной целью структурной перестройки экономики в пользу увеличения доли сферы услуг выступает рост удовлетворения потребностей и интересов населения. В этой связи долговременная стратегия опережающего развития сервисной отрасли становится определяющей в современном российском обществе.

Максимально возможное обеспечение потребностей населения региона в услугах высокого уровня требует безусловного решения актуальных задач, основными из которых являются следующие:

−развитие в регионе полного спектра услуг и форм обслуживания с тем, чтобы население и организации имели возможность получения максимального количества высококачественных услуг в процессе своей жизнедеятельности;

−содействие развитию рыночной инфраструктуры, а также освоению современных наукоемких услуг;

−формирование массовой доступности всех видов услуг с точки зрения территориального размещения сервисных фирм, их режимов работы и возможностей обслуживания в удобных для потребителей местах (на дому, в общественных местах, по месту деятельности бизнеса);

−обеспечения ценовой доступности услуг для различных категорий населения;

−обеспечение населения социально-значимыми услугами;

−создание сети муниципальных предприятий для полноценного обслуживания слабо защищенных групп населения;

−значительное повышение качества услуг и культуры обслуживания и обеспечение их соответствия международным стандартам ISO 9001:2000.

В рамках решения перечисленных задач необходимо разработать и осуществить мероприятия по созданию системы современного информационного обеспечения сервисной отрасли региона.

Современная концепция развития сервиса в регионе

и методология ее реализации

*Концепция развития региональной сферы услуг.*Концепция в общепринятом, научном понимании – это система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов. С точки зрения изучения нашего курса, концепция выступает как система научно обоснованных представлений о стратегической цели, задачах, приоритетах, принципах и мерах по реализации программы устойчивого развития региональной сферы сервиса. Вместе с тем концепцию логично рассматривать как региональную сервисную стратегию и комплекс практических мер.

Стратегическую цель, памятуя о глобальной задаче наиболее полного удовлетворения потребностей населения региона, следует обозначить как ускоренный и значительный подъем сферы услуг на качественно новый уровень, соответствующий мировым стандартам обслуживания.

Среди основных задач, согласно экономической теории и практическому опыту, выступают следующие: внедрение современных видов услуг и форм обслуживания, расширение сети сервисных фирм, развертывание и углубление инновационных процессов, всемерное стимулирование предпринимательской деятельности, привлечение инвестиций, формирование адекватного регионального управления отраслью.

Принципы формирования сервисной региональной стратегии тесно взаимосвязаны с методикой разработки программы реализации и включают: анализ состояния отрасли, условий ее функционирования, вопросы правового обеспечения деятельности предприятий сервиса, выбор инструментов осуществляемой региональной политики, всестороннюю оценку перспектив развития и последствий реализации программы, выработку организационно-экономических механизмов поддержки предприятий отрасли.

Приоритетные виды услуг выделяются на основе изучения спроса, оценке динамики роста отдельных услуг в перспективе, анализе энергоемкости, капиталоемкости освоения новых видов услуг, оценке мультипликативного эффекта внедрения услуг на другие отрасли региональной экономики.

В рамках разработки региональной сервисной стратегии, безусловно, важно определить инструменты ее реализации, которые призваны обеспечить поддержку, стимулирование и регулирование развития сферы услуг на данной территории. С точки зрения современной регионалистики можно выделить следующие группы инструментов региональной сервисной политики: финансовые, налоговые, тарифные, организационные и инфраструктурные.

Основным инструментом практической реализации региональной стратегии сервиса является соответствующая полномасштабная программа, хорошо просчитанная и учитывающая все позитивные и негативные эффекты, а также возможные отрицательные последствия.

*Методологические аспекты формирования сервисной стратегии.*

Методология разработки региональной стратегии: во-первых, исходит из безусловного достижения конечного результата преобразований отрасли;во-вторых,ориентирует разработчиков на системный подход при решении всех составляющих проблему задач;в-третьих,нацеливает на формирование инновационной модели развития отрасли. Указанная модель обусловлена необходимостью существенного увеличения добавленной стоимости, которая создается на всех стадиях воспроизводственного процесса. Формирование инновационной модели развития предполагает осуществление взаимоувязанной промышленной, научной, торговой и сервисной политики, обеспечивающее эффективное использование потенциальных возможностей всех составляющих и в итоге – наиболее полное удовлетворение потребностей населения. Методика разработки региональной сервисной стратегии включает следующие основные этапы:

−анализ состояния сферы обслуживания в регионе, включая экономические показатели, распределение предприятий по территории, виды и объем оказываемых услуг;

−всесторонний учет и оценка условий функционирования сервисных фирм, в том числе материальные, финансовые и трудовые ресурсы;

−прогнозирование перспективы развития и внедрения новых видов услуг на основе маркетинговых исследований и с учетом региональных факторов (предпочтений и традиций местного населения, географического и климатического факторов);

−определение приоритетов селективной поддержки субъектов хозяйствования в региональной сфере услуг;

−научно обоснованный выбор инструментов сервисной политики;

−разработка программы мероприятий по реализации стратегии;

−организация контроля за выполнением мероприятий с использованием региональной системы социально-экономического мониторинга.

*Разработка программы реализации сервисной стратегии.*Ключевым инструментом претворения в жизнь региональной стратегии развития сервиса является полномасштабная научно обоснованная программа, которая разрабатывается экономическими департаментами органов управления совместно с научно-исследовательскими организациями и утверждается администрацией региона (края, области, республики).

Долгосрочная программа развития сферы обслуживания в конкретном регионе призвана служить одним из основных средств практической реализации социально-экономической политики администрации данного территориального образования, направленной на удовлетворение потребностей населения.

При всем многообразии региональных условий, которые во многом определяют механизмы и формы реализации сервисной стратегии, современной наукой выработаны общие принципы обоснования и построения программного документа.

На первом, организационном этапе создания программы определяется алгоритм действий органов управления, который описывает последовательность работ (рис. 1.2).

Основная часть программы должна содержать общую характеристику сервисной сферы региона, тенденций ее развития в целом по региону и отдельным территориям. Обязательным является описание результатов ретроспективного анализа состояния отрасли, взаимосвязей и проблем.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | |  |
|  |  | региональной комиссии | |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Разработка структуры |  |  |  | Создание |
| программы и графика |  |  |  | рабочих групп |
| выполнения работ |  |  |  | по разделам |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Разработка |  |  |  | Привлечение научных |
| ТЭО проекта |  |  |  | организаций |
|  |  |  |  | |
|  |  |  | | |
|  |  | Системный анализ | |  |
|  |  | состояния региональной | |  |
|  |  | сферы сервиса | |  |
|  |  |  | |  |
|  |  |  | | |
|  |  | Прогнозирование | |  |
|  |  | перспективного | |  |
|  |  | развития отрасли | |  |
|  |  |  | |  |
|  |  |  | | |
|  |  | Разработка альтернатив | |  |
|  |  | и выбор варианта | |  |
|  |  | решения проблемы | |  |
|  |  |  | |  |
|  |  |  | | |
|  |  | Разработка мероприятий | |  |
|  |  | по реализации | |  |
|  |  | программы | |  |
|  |  |  | |  |
|  |  |  | | |
|  |  | Оценка | |  |
|  |  | эффективности | |  |
|  |  | программы | |  |
|  |  |  | |  |
|  |  |  | | |
|  |  | Утверждение | |  |
|  |  | программы | |  |

Рис. 1.2. Алгоритм разработки программы развития сферы сервиса

Объективная оценка существующего положения позволит обосновать цели и задачи программы, разработать конкретные мероприятия в соответствии с выбранными целевыми установками и приоритетами. При этом необходимо указать, что в каждом регионе могут ставиться конкретные специфические задачи, которые обусловлены особенностями состояния и перспективами развития сервиса на данной территории.

Стадии практической реализации программы определяются, основываясь на положениях региональной стратегии и сообразуясь с местными условиями. Целенаправленный характер программным мероприятиям придается посредством системного выбора целей и задач, при этом производится группировка составляющих программы по задачам с ориентацией на цели. Практика составления региональных программ показывает, что эффективность проектирования и качество документа повышается, если мероприятие сопровождается специальной организационно-экономической характеристикой, которая включает следующие элементы:

−цель, планируемые результаты, сроки выполнения;

−орган управления, ответственный исполнитель;

−объемы и источники финансирования;

−показатели эффективности.

Многие ученые указывают как на обязательный элемент успешного осуществления программы – выполнение контроля ее реализации в режиме дискретного мониторинга [17-19]. Социально-экономический мониторинг позволяет оперативно получать объективную и надежную информацию о процессе внедрения мероприятий по реформированию сферы сервиса, которая является основой системного анализа процесса, включая обнаружение отклонений от плана, установление причин отклонений и разработку корректирующих действий. Поэтому полноценный мониторинг развития сервисной отрасли должен быть: тотальным, системным, полным и завершенным, логично воспринимаемым и понятным. В современных условиях глубоких структурных преобразований региональной экономики территориальный мониторинг оказывает неоценимую помощь и на стадии разработки программы для решения задач организационно-методического характера при проведении полномасштабного ретроспективного анализа состояния сферы сервиса.

Таковы основные положения региональной стратегии развития сервиса и методика ее реализации.

*Лекция 4*. **Экономическое обоснование регионального размещения сервисных систем. Системный анализ в рамках разработки региональной сервисной стратегии.**

*Общие положения.*Разработка региональной стратегии развития сферы услуг базируется на региональных экономических исследованиях. В современных условиях рыночного хозяйствования решение задач регионального управления социально-экономическими процессами и долгосрочное функционирование сервисных предприятий невозможно без научно обоснованной программы. В свою очередь, сервисная стратегия и мероприятия по ее реализации разрабатываются на основе многостороннего полномасштабного анализа региональной среды.

Важнейшим, если не сказать универсальным, требованием, предъявляемым к любому предприятию сервиса, выступает конкурентоспособность, которая обеспечивается за счет высокого качества услуг, хороших потребительских характеристик и доступной цены. Процесс достижения конкурентоспособности любого предприятия в значительной степени зависит от ассортимента продукции, состояния материально-технической базы, системы управления и стратегии развития. В то же время на деятельность сервисной фирмы оказывают существенное влияние воздействия, связанные с внешней средой, в том числе условия, обстоятельства и ограничения.

Фундаментальные исследования отечественных и зарубежных экономистов [20-22]показывают, что конкурентные преимущества предприятий сферы сервиса в значительной степени определяются следующими параметрами:

−факторными условиями (природными, географическими, трудовыми, инфраструктурными, финансовыми);

−условиями спроса на услуги в регионе;

−наличием родственных предприятий, конкурентоспособных на региональном рынке;

−стратегией фирмы и ее организационной структурой.

Именно установление значения указанных элементов служит обоснованию принципиальных положений региональной стратегии развития сферы сервиса.

Таким образом, система региональных экологических исследований предусматривает разработку стратегии развития с учетом конкретной и перспективной социально-экономической ситуации. При этом важными аспектами изучения являются:

−исследование проблем размещения производительных сил по территории региона;

−разработка принципов формирования новых промышленных комплексов;

−анализ сложившихся территорий;

−разработка схем производственной интеграции территорий и регионов.

Основу для анализа составляет схема социально-экономического развития конкретного региона и содержащийся в ней ретроспективный анализ региональной экономики, обязательными составными частями которого является оценка развития хозяйства, степень реализации целевых социально-экономических программ, динамика состава и уровня жизни населения, экологическая обстановка.

Региональная экономика является динамической многоотраслевой системой, характеризующейся сложными внутренними и внешними взаимосвязями составляющих ее элементов и представляет весьма специфический предмет исследования, что обусловливает необходимость применения системного подхода к анализу как всего хозяйства, так и отдельных процессов. Сущность системного подхода состоит в том, что каждый объект должен рассматриваться как некоторая сложная система. Составляющие подхода – это различные аспекты анализа: элементный, структурный, функциональный, коммуникативный, интегративный и ресурсный. В конкретном случае изучения состояния сервисной отрасли необходимо рассмотреть всю систему ее взаимосвязей, в том числе с поддерживающими отраслями, с учетом происходящих социальных процессов, весь комплекс параметров, с целью определения оптимального пути развития.

Системный анализ экономики региона осуществляется в два этапа: сначала определяется цель, затем разрабатывается модель.

Применительно к предмету курса цель исследований определяется как создание эффективной конкурентоспособной региональной сферы сервиса. При этом одной из основных задач является рациональное размещение предприятий отрасли в регионе.

*Моделирование региональных экономических процессов.*Важным направлением экономико-математического моделирования региональных экономических процессов является моделирование хозяйства экономических регионов как конкретных многоотраслевых комплексов.

Региональные экономико-математические задачи основываются на следующих принципах:

−социально-экономические факторы конкретного региона рассматриваются как составная часть общегосударственного комплекса;

−региональная модель органически связана с общегосударственной экономико-математической моделью, является ее проекцией на конкретную территорию (на экономический район, регион и т. д.).

−региональная социально-экономическая модель корректирует общегосударственные отраслевые модели на данной территории, увязывая ее в единый хозяйственный комплекс России;

Выбор наиболее оптимального варианта формирования региональной сферы сервиса основывается на целевой функции региональной модели, которая предусматривает минимум суммарных приведенных затрат на производственную специализацию и создание соответствующей инфраструктуры в регионе. При этом основной составляющей модели является оценка социально-экономического эффекта от размещения предприятий сервиса в регионе, что определяет оптимальный вариант согласования общегосударственных и региональных интересов.

В связи с изменением экономического качества регионов, увеличением тарифов на перевозки грузов изменяются приоритеты в целевой ориентации развития региональных хозяйств. В настоящее время просматривается тенденция на повышение степени самообеспеченности регионов основной частью товаров народного потребления и сокращение расстояний производственной кооперации и межрегионального товарообмена. Это требует более глубокого анализа внутрирегиональных процессов социально-экономического развития, а также межрегиональных взаимодействий.

Формирование эффективного хозяйства страны предполагает в качестве одного из важных условий выравнивание уровня экономического развития ее регионов. В связи с этим система общеэкономических показателей уровня развития производительных сил различных регионов должна включать следующие параметры:

−распределение по регионам национального богатства, объемы производства совокупного общественного продукта и национального дохода;

−объемы производства промышленной и сельскохозяйственной продукции, транспортных перевозок;

−уровень использования трудовых ресурсов, выработка на одного работающего;

−средний душевой доход.

Комплексным измерителем уровня производственно-экономического развития региона может быть использован показатель плотности хозяйственной деятельности в регионе, т.е. величину совокупного общественного продукта региона на 1 кв. км его территории. Подобный подход корректно применить для сравнительной оценки уровня развития отдельных микрорегионов или населенных пунктов в региональном масштабе. Здесь также существует проблема выравнивания уровня социального развития и производственной насыщенности различных микрорегионов. Методика расчетов и целевое программирование здесь такие же, как и при решении общегосударственной задачи выравнивания уровней развития регионов и экономических районов.

При разработке модели размещения конкретного предприятия сервиса в регионе большое значение имеет выбор оптимального варианта природопользования. Экономическая оценка природно-ресурсного потенциала региона выполняется методом замыкающих затрат, под которым понимается величина предельно допустимых затрат на единицу прироста продукции в конкретной территории в течение определенного отрезка времени. Замыкающие затраты рассчитываются по следующим источникам природных ресурсов: полезные ископаемые, леса, сельхозугодия. При решении размещенской задачи относительно сферы сервиса затраты оцениваются преимущественно по использованию земель, водных ресурсов и лесоматериалов.

Критерием оценки каждого вида природных ресурсов региона является совокупный народно-хозяйственный эффект, приносимый данным видом ресурсов экономике страны. Расчеты ведутся по минимуму затрат в целом по отрасли. Разница между замыкающими и прямыми приведенными затратами на прирост производства данной продукции (дифференциальная рента по качеству и местоположению), отнесенная на единицу, и является показателем экономического выигрыша, приносимого данным ресурсом.

Прогнозирование демографического развития региона

Основными объектами регионального прогнозирования являются население территории и производство. Размещение и функционирование предприятий сервиса в значительной мере обусловлено природно-ресурсным потенциалом, а также уровнем его экономической эффективности.

В составе базовых условий социально-экономического развития региона особую значимость имеют показатели демографической ситуации. Это определяется тем, что на каждой территории действует закон соответствия социально-экономического и демографического развития общества, который проявляется в зависимости между характеристиками состояния населения и параметрами развития региональной экономики. Указанная закономерность реализуется в виде макроэкономических пропорций между численностью населения и валовым национальным продуктом, и другими социально-экономическими показателями.

Огромное влияние на развитие экономики, социальной сферы оказывает возрастная структура населения: с увеличением доли лиц трудоспособного возраста в общей численности населения увеличиваются, при прочих равных условиях, темпы, масштабы социально-экономического развития и наоборот. Это происходит потому, что влияние демографического фактора проявляется, прежде всего, посредством реализации трудового потенциала населения, который определяется численностью трудовых ресурсов, их составом, структурой – профессиональной, квалификационной, образовательной и др.

Разработка численности и состава населения основана на ретроспективном анализе демографических процессов и включает три стадии: аналитическую, целевую и расчетную.

На первой стадии – анализ демографической ситуации в регионе на начало прогнозируемого периода, оценка демографических результатов развития общества за истекший период, сопоставление их с прогнозными значениями показателей, выявление характера отклонений фактических значений показателей от прогнозных и причин, обусловивших такие отклонения.

На второй стадии обосновывается состав целей демографического прогноза. Значимость этой стадии определяется тем, что состав целей определяет характер тех мер, которые органы управления должны разработать и реализовать, чтобы повлиять на демографическое развитие в соответствующих направлениях.

Содержание третьей (расчетной) стадии заключается в обосновании системы прогнозных показателей: численности населения, естественного прироста, структуры населения (половозрастной, образовательной и др.).

В составе факторов, влияющих на характер демографического развития, различают две группы. Первую группу образуют объективные факторы, на характер действия которых орган управления повлиять не может, например, сложившиеся традиции, религиозные представления населения, социальные факторы. Вторую группу образуют факторы, влияние которых в большей или меньшей степени управляемо, например, качество медицинского обслуживания, культурно-образовательный уровень населения, уровень жизни. Влияние каждого фактора рассчитывается отдельно, после чего определяется суммарное влияние всех факторов.

Существует взаимозависимость между различными факторами, т.е. с изменением характера влияния одних факторов изменяется характер влияния других. Поэтому в прогнозных расчетах используются экономико-математические методы, разрабатываются многофакторные динамические модели, в которых значения демографических показателей представлены как функции, факторы – как аргументы.

В составе прогнозируемых показателей наиболее значимы следующие: численность населения страны по годам прогнозируемого периода, структура населения, ее динамика, трудовой потенциал, экономический потенциал населения, потребительский потенциал населения.

Наиболее распространенной является группа методов прогноза, основанная на экстраполяции посредством математических функций. Метод основан на том, что любой кривой графической экстраполяции соответствует какое-то формальное математическое уравнение. Определив такую математическую зависимость, можно с ее помощью делать прогноз состояния населения в будущие периоды.

Экстраполяция основывается на допущении, что зависимости и тенденции прошлого периода сохраняются в будущем.

Динамика населения может описываться как линейными, так и нелинейными функциями. Линейная зависимость (или многочлен первой степени) получается на основе арифметической прогрессии.

В целях получения более достоверного прогноза с использованием математических моделей используют ряд специальных методов, один из которых носит название «метод пропорционального распределения». Он состоит в том, что независимо рассчитываются прогнозы роста населения всего исследуемого региона и каждой из его составных частей; затем сумму прогнозов отдельных частей сопоставляют с независимо полученным прогнозом всей территории и проводят соответствующую корректировку показателей.

Также используется «метод потенциальной емкости территории», который основан на том, что каждая из составных частей исследуемого региона изучается отдельно для определения площади, пригодной под жилую застройку (обеспеченность водой, газом, наличие транспортных систем, мест приложения труда и т.д.). Затем для каждой части выполняется прогноз возможного роста населения, а их сумма принимается за прогноз возможной численности населения всей территории. Для приближения полученных максимальных показателей потенциальной емкости территории к реальной динамике роста (или сокращения) населения вносятся поправки, учитывающие сдерживающие и стимулирующие факторы.

Прогноз численности населения открытых территорий (то есть тех, где не регулируются миграционные потоки) строится на анализе двух основных элементов: естественного прироста (убыли) и баланса миграционных потоков.

Для таких регионов России, как Центральный и Южный федеральный округа, актуальным является прогнозирование процесса миграции. Прогнозы миграции населения для таких регионов выполняются методами, основными из которых являются: прогнозы на базе тенденций прошлого периода, теоретические модели. В первую группу методов входят: экстраполяция, методы соотношений и экспертные оценки.

Применяются также так называемые теоретические модели миграции населения, сущность которых заключается в составлении абстрактной схемы миграционных потоков, описывающей в упрощенной форме действительный процесс. На основе обработки данных переписи населения в Англии экономист Е. Рейвенстейн предложил следующую классификацию мигрантов: местные мигранты, мигранты на короткое расстояние, мигранты на большие расстояния, «стадийные» мигранты (движение волнами) [23]. Рейвенстейн сформировал ряд «законов миграции», представляющих интерес для современной практики демографического прогнозирования.

Трудовой потенциал населения – показатель, отражающий его экономические возможности. Для определения трудового потенциала необходимо иметь информацию о средней продолжительности трудовой жизни отдельных возрастных групп населения, которая теоретически равняется 44 годам для мужчин и 39 годам для женщин. С увеличением возраста ее продолжительность соответственно сокращается. В действительности она меньше по разным причинам: часть времени трудоспособного возраста используется на приобретение образования, теряется вследствие заболеваний, существуют льготные категории профессий, у которых продолжительность трудовой жизни короче, часть времени в рыночных условиях теряется вследствие безработицы и т.д. Уменьшение фактической продолжительности трудовой жизни учитывается с помощью соответствующих коэффициентов. Кроме того, в расчетах учитывается трудовой фонд населения нетрудоспособного возраста.

На основе трудового потенциала населения рассчитывается его экономический потенциал. Этот показатель определяет возможные результаты трудового потенциала населения и рассчитывается как произведение прогнозной производительности труда людей, занятых трудовой деятельностью, на их прогнозную численность.

Показатель потребительского потенциала отражает объем товаров и услуг, который может быть потреблен населением в течение прогнозируемого периода.

Оценка регионального дохода и платежного баланса

*Определение регионального дохода.*Для оценки региональных воспроизводственных процессов наряду с выяснением демографической динамики большое значение имеет определение реального душевого дохода.

Это обусловлено тем, что от его величины во многом зависит целесообразность расширения существующих и создания новых предприятий сервиса (поскольку отражается на наполняемости создаваемых рабочих мест).

Региональный доход можно подсчитать суммированием либо всех факториальных доходов, либо всех выплат за использование факторов производства. При этом результаты должны быть одинаковыми.

Доход региона может быть представлен системой тройной записи социальных счетов: в первой колонке – какие группы отдельных лиц или организаций получают доход; во второй – в каких отраслях хозяйства они зарабатывают свой доход; в третьей – как они распределяют свой доход между удовлетворением текущих потребностей и инвестициями [23].

Схема записи социальных региональных счетов по описанной методике выглядит следующим образом:

А. Чистый доход региона:

−зарплата;

−прибыль;

−проценты;

−рента.

В. Чистый выпуск продукции региона:

−промышленность;

−сельское хозяйство;

−сфера распределения и транспорт;

−государственные предприятия;

−отрасли, производящие другие товары и услуги. С. Чистые затраты региона:

−затраты на товары и услуги для текущего потребления;

−чистые инвестиции.

Условие: А + В = С, т.е. поступления по первым двум группам должны быть равны расходам по третьей группе.

Указанные в схеме статьи по зарплате, прибылям, процентам и ренте образуют доход, приходящийся на производственные факторы. Эти показатели можно преобразовать в показатели чистой продукции или в доход, создаваемый производственными факторами. Третья группа представляет собой еще одну форму систематизации данных, определяемую тем, как использует продавец свою продукцию: на текущие расходы или инвестиции. Следовательно, итоги по всем трем статьям должны быть равны.

С учетом межрегиональных взаимодействий структура дохода региона может быть представлена в виде таблицы 2.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Структура дохода региона | | | Таблица 2.1 |
|  |  |  |  |  |
|  | Чистый доход | | |  | Выпуск чистой |  | Чистые затраты |
|  |  | региона | |  | продукции региона |  | региона |
| Внутрирегиональный | обмен | 1. | Зарплата | 1. | Сельское хозяйство |  | 1. Затраты на товары |
| 2. | Прибыль | 2. | Промышленность |  | и услуги для текущего |
|  |  |  |
|  |  | 3. | Проценты | 3. | Строительство |  | потребления |
|  |  | 4. | Рента | 4. | Транспорт |  | 2. Чистые инвестиции |
|  |  |  |  | 5. | Услуги |  |  |
|  |  |  | |  | |  |  |
|  |  | А. Суммарный | | В. Суммарный выпуск | |  | С. Суммарные затраты |
|  |  | доход региона | | чистой продукции региона | |  | региона |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 1. | Поступления | 1. | Отгрузка (выпуск) продук |  | 1. Затраты для текущего |
| обмен |  | извне на счета | | ции региона за его пределы | |  | потребления из средств |
|  | организаций | | 2. | Работы жителей региона за |  | от «вывоза» |
|  | и населения | | его пределами | |  | 2. Инвестиции из средств |
| Межрегиональный |  |  |  |  |  |  | от «вывоза» |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 1. | Платежи за | 1. | Ввоз продукции в регион |  | 1. Затраты для текущего |
|  |  | пределы региона | | 2. | Ввоз работ и услуг в регион |  | потребления вне региона |
|  |  |  |  |  |  |  | 2. Инвестиции за пределы |
|  |  |  |  |  |  |  | региона |
|  |  | Р1 Разница (+;-) | |  | Р2 Разница (+;-) |  | Р3 Разница (+;-) |
|  |  | ’ |  | ’ |  |  | ’ |
|  |  | А. Суммарный | | B . Суммарный товарообмен | |  | C . Суммарные затраты |
|  |  | доход региона | | региона | |  | региона |

А’ = А +Р1; В’ = В + Р2; С’ = С + Р3; А’ = В’ = С’

*Платежный баланс региона.*Изучение платежного баланса региона производится для оценки финансового положения регионального хозяйства. Денежные потоки имеют неоценимое значение для анализа экономического состояния и экономической устойчивости конкретной территории. Потоки денег корректно отслеживаются по следующим направлениям: банковские кредиты, платежи между клиентами, выплаты заработной платы, инвестиции. Данные о потоках обобщают сведения относительно платежного баланса региона, в котором учитываются все операции, приводящие к притоку (утечке) финансовых средств. Структура примерного платежного баланса региона приведена в таблице 2.2.

Региональный платежный баланс представляет собой более обобщенный показатель, чем его бюджет, который является лишь частью баланса, а именно основой, обеспечивающей функционирование хозяйства территории. Бюджет описывает расходы только отраслей, обеспечивающих ее целостное функционирование, и соответствующие источники доходов.

Таблица 2.2

Примерный платежный баланс региона

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья | Вывоз | Ввоз | Сальдо |
| Расчеты по текущим операциям |  |  |  |
| 1. Торговля товарами: |  |  |  |
| – пшеница | +94 | – | +94 |
| – мясо и мясопродукты | +30 | -5 | +25 |
| – товары народного потребления | +5 | -85 | -80 |
| – прочие товары | +5 | -30 | -25 |
| 2. Обмен услугами: |  |  |  |
| – транспорт | +3 | -3 | – |
| – образование | +1 | -4 | -3 |
| – отдых | +4 | -2 | +2 |
| – страхование и др. | +10 | -5 | +5 |
|  |  |  |  |
| Всего | 152 | 134 | 18 |

Изучение платежного баланса позволяет составить представление о региональной экономике в целом, которое трудно получить другими методами. Платежный баланс отражает совокупность экономических связей региона. Знание платежного баланса территории позволяет региональным органам определять отрасли наибольшего благоприятствования для развития, а для инвесторов и бизнесменов благоприятные направления вложения финансовых средств.

С точки зрения разработки региональной стратегии сервиса знание платежного баланса имеет большое значение для выбора услуг, реализация которых улучшит финансовое положение региона.

*Межотраслевой баланс.*Схема внутрирегиональных связей «затраты – выпуск» (межотраслевой баланс) – это система данных, в которой по одной линии группируются производящие отрасли, а по другой – покупающие.

На основе межотраслевых балансов экономических районов можно решать следующие задачи:

−определить производства, перспективные к расширению с точки зрения спроса на продукцию внутри региона. Он может быть производительным (для использования в производстве и сфере услуг данной территории) и непроизводительным (для личного потребления местного населения). Целесообразность создания соответствующих предприятий в значительной части обусловлена объемом потребления продукта внутри экономического района;

−разработать оптимальные варианты размещения новых предприятий, исключив нежелательный параллелизм, дублирование и нерациональные транспортные издержки. Схема «затраты-выпуск» для экономического района позволяет выявить производства, продукция которых имеет неустойчивый сбыт и избыточна для местного потребления. На основе полученной информации можно разработать оптимальные схемы размещения или модернизации производства конкретных видов товаров и услуг в регионе.

*Лекция 5.* **Решение региональной размещенческой задачи. Социальные и экологические основы оптимального размещения сервисных предприятий.**

*Общие положения.*Одной из основных проблем регионального управления является создание и поддержание эффективных воспроизводственных пропорций на конкретной территории посредством целенаправленного развития производительных сил. Решение указанной задачи обуславливает всемерное стимулирование региональной администрацией нового строительства и расширение различных предприятий, в том числе сферы услуг.

В условиях рыночной экономики действенным инструментом создания новых, необходимых региону предприятий и производств являются экономические стимулы. Предприятиям становится выгодным заполнять возникающие ниши в товарах народного потребления и услугах путем освоения новых видов продукции.

Перераспределение управленческих функций между федеральным центром и регионами приводит к тому, что региональные органы проявляют повышенный интерес к производствам, обеспечивающим устойчивую занятость населения и регулярное поступление налогов. В связи с этим по-новому формируется управленческая задача по развитию производительных сил. Суть ее состоит в том, что основную часть функций по размещению и развитию сферы услуг делегируется региональным органам управления. При этом необходимо разработать систему экономической заинтересованности территориальных органов в размещении фирм указанного профиля. Основной задачей федеральных и региональных органов управления является обеспечение сбалансированного развития регионов путем поддержания оптимальных пропорций в хозяйстве регионов.

Таким образом, размещенческая задача в широком смысле может формулироваться как «развитие производительных сил», а размещенческая задача в узком смысле (по привязке их к конкретным территориям) может трактоваться только лишь как «размещение производительных сил». Исходя из данных определений рассмотрим решение задачи на региональном уровне.

Здесь уместно сказать, что региональная (территориальная) структура экономики характеризует распределение хозяйствующих субъектов по территориальным ячейкам (таксонам). В ее основе лежит территориальное разделение труда, базирующееся на природном, демографическом и иных факторах.

*Размещение предприятий сервиса.*Промышленные предприятия выступают главным стержнем технико-экономического развития территорий. Это объясняется тем, что в промышленности сконцентрированы основные материально-технические ресурсы, научно-технический и кадровый потенциал. На предприятиях активно протекают инновационные процессы. Многие, особенно крупные, промышленные предприятия выступают основным градообразующим фактором городов и поселков, в которых на сравнительно небольшой территории сконцентрирована основная часть рабочих мест. В этой связи необходимо отметить, что промышленность является значимым источником мультипликационного эффекта, в том числе и на занятость населения. В экономической науке под мультипликатором (умножителем) понимается показатель взаимовлияния экономических процессов между отраслями. Анализ развития сферы услуг показывает все возрастающее влияние на социальные и производственные процессы в регионах. Сервисизация рассматривается экономистами как прогрессивный социально-экономический процесс в сфере занятости общественного производства за счет возрастания темпов развития и совершенствования ее инфраструктуры, обеспечивающей обслуживание всех видов жизнедеятельности населения территории. Таким образом, ускоренное развитие сферы услуг становится катализатором регионального развития, выполняя роль положительного мультипликатора.

Определяющими факторами в создании сервисной фирмы является: энергообеспеченность, квалифицированные кадры (персонал), материально-транспортные ресурсы. Указанная последовательность решения задачи по размещению промышленности обусловлена следующим.

Первым условием в создании промышленного производства является обеспеченность энергией, поскольку даже при наличии материалов (сырье, материалы) на их переработку требуется какая-либо энергия.

Вторую ступень в так называемой «пирамиде размещенческих предпочтений» занимают квалифицированные кадры, которые призваны составить ядро персонала предприятия сервиса, требующего для своего создания определенный уровень технического интеллекта. Вообще, как показывает практика, формирование технического интеллекта предприятия представляет собой многоплановую проблему. Наряду с систематической работой с персоналом (техучеба, кружки качества, смежные профессии, усложнение заданий и др.) это требует и поддержания определенной стабильности кадрового состава, его самосовершенствования. Неполное обеспечение этого процесса может привести к хронической технической отсталости производимой продукции.

Третья ступень решения размещенческой задачи – обеспечение материально-транспортными ресурсами, которые вместе с энергией и кадрами характеризует комплексный ресурсный потенциал сервисного предприятия. Особенностью материально-транспортной обеспеченности является то, что определяющим фактором в ней выступает транспорт. Это объясняется тем, что базовым измерителем эффективности промышленного производства по материально-транспортному параметру является стоимость доставки сырья на переработку. Оптимальным считается вариант, в котором суммарные издержки на поставку сырья (материалов, комплектующих изделий и т.п.) минимальны. В данном комплексе замыкающим показателем выступают транспортные издержки, поэтому в предлагаемой «пирамиде» сервисной фирмы логично оставить показатель «транспорт», подразумевая под ним получение материалов и комплектующих изделий.

Таким образом, размещение предприятий сферы обслуживания предполагает последовательное решение трех обязательных проблем: энергия, персонал, транспорт. При этом та или иная ступень пирамиды размещенческих предпочтений в каждом конкретном случае может занимать главенствующее положение.

Рассмотрим основные методы решения размещенческой задачи в промышленности на основе экономической оценки вариантов и нахождения наименее затратного из них.

Среди многообразия методов решения размещенческих задач в области производства в практике наибольшее применение получил метод сравнительных издержек. Начальные условия задачи определяются существующей или прогнозируемой схемой размещения рынков, распределением источников сырья, трудовых ресурсов, энергетическими и другими факторами производства. Целью такого исследования является установление территории, в которой суммарные издержки на производство и доставку продукции будут минимальными.

Методика выбора варианта размещения производства базируется на расчетах экономической эффективности, при этим основной объем работ составляет рассмотрение альтернативных вариантов размещения предприятий.

*Методика сопоставления вариантов размещения предприятия.*Впервую очередь при определении оптимального варианта размещения предприятия сервиса выбирается сравнительная база:

−показателей разных объемов капитальных вложений на строительство;

−показателей текущих затрат (себестоимости) для разных объемов выпуска;

−показателей качества продукции;

−сроков службы изделий.

После приведения затрат по капитальным вложениям, себестоимости и качеству продукции к сопоставимым измерителям осуществляется сравнение вариантов размещения предприятия сервиса в регионе, городе, поселке.

При использовании метода сравнения вариантов размещения необходимо учитывать социальный фактор. Одним из существенных моментов в размещении сервисных производств является показатель уровня жизни населения, средняя заработная плата работников в населенных пунктах. Необходимо, чтобы при строительстве новой фирмы зарплата персонала была не ниже сложившейся средней.

Важным фактором при решении размещенческой задачи является общий уровень хозяйственного освоения региона, поскольку сфера обслуживания тесно связана с такими отраслями обеспечения, как транспорт, связь, капитальное строительство и др.

При размещении новых предприятий сервиса перед региональными управленческими органами стоит задача подсчета незанятых работников, которые могли бы быть использованы на проектируемых предприятиях. Рассчитав избыточное количество рабочей силы по годам, можно довольно точно планировать ввод новых предприятий. Наличие информации об обеспеченности трудовыми ресурсами территории в разрезе населенных пунктов позволит управленческому аппарату проектировать оптимальную структуру отрасли как в целом по региону, так и по каждому населенному пункту. На основе расчетов и оценки нескольких вариантов размещения предприятий с учетом потребностей населения в услугах может быть составлен список фирм, наиболее подходящих к размещению на конкретной территории для обеспечения занятости населения. При этом одним из главных факторов выступает экологический параметр размещаемого предприятия. Введение в расчетную формулу данного параметра позволяет установить экономическую взаимосвязь между размещением рабочих мест и потерями от природопользования.

Размещение предприятий с точки зрения обеспечения занятости населения предполагает дополнительные издержки на компенсацию невосполнимого ущерба природной среде, обеспечивает дополнительный источник пополнения общественных фондов потребления.

*Размещение инфраструктуры.*Региональная инфраструктура включает определенную совокупность объектов, обеспечивающих функционирование производственной и социальной сфер территории, по своему назначению подразделяется на производственную и социальную. Производственная инфраструктура обеспечивает коммуникации, а также межотраслевые и обслуживающие производства и услуги для организаций и предприятий.

Элементами производственной инфраструктуры являются: транспорт, связь, энергоснабжение, материально-техническое снабжение и сбыт, капитальное строительство. Транспортный фактор относится к одному из основных, учитываемых при размещении предприятий сервиса. Исходя из объемов перевозок исходных материалов, производимой продукции и промышленных отходов, определяются размеры фирм и их местоположение. Рациональная организация перевозок оказывает значительное влияние на эффективность функционирования предприятий и территорий. Транспорт активно влияет на размещение населения и его вовлечение в производственную деятельность, обеспечивая этим интеграционно-хозяйственный эффект. Обеспечивая функционирование регионального рынка, связь производственных предприятий и торговых структур, транспорт выступает важнейшей составной частью рыночной инфраструктуры. При этом основным видом внутрирегиональных перевозок выступает автомобильный транспорт.

Связь – это необходимый элемент всякой системы, обеспечивающий решение задач координации между производственными объектами. В современный период сосуществует множество различных видов связи: телеграфная, телефонная, оптоволоконная, беспроводная, космическая, сотовая, компьютерная и др. Каждый вид связи обеспечивает решение определенного круга задач. Поэтому вопросы технических предпочтений в выборе средств связи в каждом конкретном секторе решаются с учетом целесообразности затрат.

Энергоснабжение представляет собой исходную базу в размещении и функционировании как производственных, так и непроизводственных объектов. Предметом особой заботы региональных органов является электроснабжение территорий.

Теплоснабжение также представляет собой один из важных секторов производственной и непроизводственной инфраструктуры. Характерной особенностью современных предприятий является наличие собственных котельных. Те, кто не имеет таковых, вынуждены оплачивать теплоэнергию по ценам естественных монополистов, что ведет к дополнительным издержкам.

Материально-техническое снабжение и сбыт представляют собой специфическую область инфраструктуры, присущей производственно-экономической деятельности в то же время частью сервисной отрасли. В условиях рыночной экономики проявляется потребность в крупных региональных предприятиях материально-технического снабжения, которые, с одной стороны, выступают крупным заказчиком продукции расположенных в регионе предприятий (для ее продажи в регионе и за его пределами), с другой – выполняют функции снабжения этих предприятий материалами и продукцией производственно-технического назначения. Что касается сбытовой деятельности, то, как свидетельствует практика, оптимальной структурой является такая, в которой вокруг крупного производителя функционирует множество крупных и малых дистрибьюторских контор. Эти формирования систематически осуществляют отбор продукции производственного предприятия и ее распределение малым и крупным оптовикам. Наряду с материально-техническим снабжением крупных предприятий, региональные снабженческо-сбытовые конторы могут выступать стабилизаторами производственной деятельности множества мелких производственных фирм, какими являются сервисные производства. Это обеспечивается тем, что крупные снабсбыты, осуществляя закупки крупных партий материалов и изделий, могут распределять их между малыми фирмами, освобождая тех от непосильных закупок крупным оптом. Необходимо, чтобы снабженческие фирмы располагались в близи крупных потребителей материалов и готовых изделий.

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные и экологические основы оптимального размещения сервисных предприятий | р |

*Управление процессом социального развития территории.*В первые годы рыночных реформ высвободились значительные избыточные массы трудоспособного населения вследствие сокращения рабочих мест на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях. Создавшуюся негативную тенденцию в значительной степени компенсировало возникновение большого количества мелких предприятий сферы услуг (торговля, бытовое обслуживание, ремонтно-строительные работы, посредническая, консалтинговая деятельность и др.), которые вобрали значительную часть освободившихся трудовых ресурсов. Тем не менее, обеспечение занятости трудоспособного населения представляет важную проблему для российских регионов.

Одним из эффективных рычагов региональных органов в управлении процессом занятости населения выступает установление предприятием платежей за используемые трудовые ресурсы. Указанную плату логично рассматривать как компенсацию той дополнительной разницы в издержках производства, которую получает предприятие от выгодного размещения своих мощностей на конкретной территории по сравнению с другими городами или поселками. Она суммирует оплату объектов социальной инфраструктуры, воды, чистого воздуха, здоровых работников, т.е. всего того, что предприятие получает в свое распоряжение для достижения производственно-экономической цели. При этом чем выше обеспеченность предприятия такими ресурсами, тем больше средств должно быть отчислено на их воспроизводство. Существующие методики расчета величины отчислений предприятий в местный бюджет за пользование трудовыми ресурсами основываются на двух параметрах: числе нанимаемых работников и фонде оплаты труда.

Введение платности за использование трудовых ресурсов имеет обоснованный экономический смысл и может использоваться региональными органами в качестве инструмента при управлении размещением производительных сил. Размер оплаты целесообразно исчислять исходя из необходимых затрат на воспроизводство трудовых ресурсов для соответствующих территорий, т.е. суммы расходов на восстановление сил работника, обеспечение необходимого уровня жизни его семье и т.д. Региональными органами управления могут вводиться понижающие коэффициенты к сумме платежей для тех предприятий, в продукции которых особенно нуждается регион, или тех, которые выполняют важную регионообразующую функцию (налоги, занятость, социальное строительство).

Изменение структуры регионального хозяйства в сторону расширения сферы сервиса влечет за собой увеличение спроса на кадры соответствующих профессий (маркетологи, товароведы, финансисты, юристы, специалисты по складированию, хранению и транспортировке грузов). Региональные органы власти совместно с работодателями призваны участвовать в развитии общего, среднего специального и высшего образования с целью подготовки соответствующих специалистов. Формирование кадров является одним из необходимых условий обеспечения прогрессивных воспроизводительных процессов в регионе. Координация движения кадров массовых профессий и специалистов высшей квалификации должна стать предметом постоянного внимания региональных органов управления – как один из важных секторов работы по развитию производительных сил территории.

Важной составной частью региональной хозяйственной организации является также социальная инфраструктура. Она призвана обеспечивать необходимые условия для жизнедеятельности социального организма и равномерного функционирования предприятий. Устойчивое поступательное развитие сферы сервиса, как и других отраслей регионального хозяйства, предполагает возрастающие объемы во всех составных элементах – производстве, распределении, обмене и потреблении. Эти процессы глубоко затрагивают социальную инфраструктуру, т.е. все то, что относится к объектам жизнеобеспечения людей: жилье, здравоохранение, отдых, транспорт, образование, художественная культура, спорт и т.п. Повышение интенсивности труда работников требует соответствующей интенсификации восстановления их сил, создания условий для расширенного воспроизводства трудовых ресурсов. Увеличение объемов индивидуального жилищного строительства порождает возрастающую потребность в строительстве коммуникаций (электролиний, водо-газопроводов,,автодорог), а также объектов социальной инфраструктуры (общеобразовательных школ, детских дошкольных и лечебных учреждений, магазинов, объектов службы быта и т.п.). Финансирование строительства объектов социальной инфраструктуры ложится исключительно на плечи региона и муниципалитетов, которые должны прорабатывать схемы финансирования и поиск источников инвестиций. Управление процессами социального развития предполагает осуществление систематической работы по указанным направлениям.

*Основные принципы рационального природопользования в рамках формирования региональной сферы сервиса.*Развитие сферы обслуживания предполагает использование природных и энергетических ресурсов. Экономическое природопользование, составной частью которого выступает размещение предприятий сервиса, представляет собой совокупный вид человеческой деятельности, охватывающий весь спектр производственного воздействия на окружающую среду, а также ее использование для проживания или временного пребывания людей. В рыночной экономике основным принципом природопользования является социальная обусловленность производственной деятельности. Такое природопользование имеет своей целью осуществление комплексного воздействия на среду в целях повышения эффективности производства при максимальном сохранении экологических параметров территории и удовлетворении потребностей населения. Решение указанных задач в интересах территории с учетом российского разделения труда призваны обеспечивать региональные и муниципальные органы власти и управления. Это осуществляется через административный и экономический инструменты органов управления.

Среди основных принципов современного природопользования выделяются:

−повышение экологических требований к промышленным предприятиям;

−научное прогнозирование последствий природопользования и предотвращение или максимальная компенсация его негативных последствий;

−экономическая обоснованность проектов освоения природных ресурсов и комплексное их использование с учетом интересов территорий.

При этом важнейшим направлением является природоохранная деятельность, к основным элементам которой относятся:

−контроль над состоянием природной среды (ОВОС);

−профилактика агрессивного воздействия производственной деятельности и поселений на окружающую среду;

−устранение негативных последствий природопользования;

−осуществление экологической сертификации выпускаемой продукции;

−экологический аудит деятельности предприятий сервиса. Потребности устойчивого экономического развития регионов выдвигают на первый план задачу оптимального сочетания ускоренного роста производительных сил с гармоничным развитием окружающей природной среды.

Осуществление комплекса мероприятий по предупреждению, нейтрализации негативного воздействия на среду размещаемых производительных сил является так же объективно обусловленным, как и порожденное научно-техническим прогрессом изменение технологических способов производства. Все элементы этой системы взаимно связаны и взаимообусловлены.

Для экономических регионов с высокой степенью экологической напряженности проблему сочетания в размещенческой задаче отраслевых интересов и социальных потребностей территории логично выразить в виде функции от этих параметров, стремящихся к достижению максимального совокупного народно-хозяйственного эффекта. В условиях высокой экологической нагрузки размещение новых производственных и непроизводственных экологически емких объектов должно осуществляться по пути опережающего выполнения природоохранных мероприятий.

Экологизация сферы сервиса представляет собой сложный многоэтапный процесс, на первом этапе которого проводится улучшение открытой модели производства за счет усовершенствования технологии. Данные мероприятия в основном направлены на сокращение вредных выбросов и углубление очистки отходов. На втором этапе экологизация производства предусматривает расширенное внедрение малоотходных технологий, а также вовлечение отходов производства в хозяйственное использование. Результатом третьего этапа экологизации производства является формирование комплексных безотходных производств.

Территориальный аспект природопользования приобретает явно выраженный экономический характер и требует при решении размещенческих задач более полного учета последствий функционирования предприятий, объектов инфраструктуры, городских поселений для региональных экосистем. Наиболее удобной формой такого учета могут выступать региональные программы комплексного природопользования – как составные элементы комплексных целевых программ развития хозяйства регионов.

Целевые экологические программы представляют собой один из важнейших инструментов реализации экологической политики на различных уровнях управленческой иерархии – от микроэкономического (предприятие, организация) до муниципального, регионального и общенационального. Эти программы имеют смешанную природу, характеризуясь чертами, свойственными и административно-контрольным инструментам (четкость задания целей и административный контроль за их достижением), и экономическим рычагам (экономическое стимулирование участия и выполнения плановых целей, предоставление участникам самостоятельности в поиске наиболее эффективных экологических решений и т.п.).

Повышение роли рыночных факторов в регулировании хозяйства регионов создает благоприятные условия для преодоления, имевшего место при централизованном планировании недоучета экологического фактора.

Внедрение программно-целевого подхода при решении задач оптимального природопользования позволяет придать этой работе в региональном масштабе необходимую комплексность. Процессы размещения сервисных предприятий и охраны природы тесно взаимосвязаны, поэтому одной из центральных задач регионального планирования является глубокий учет экологических факторов на всех этапах размещенческой задачи. Это особенно важно и потому, что доля затрат на природоохранные мероприятия в общем объеме промышленных инвестиций составляет от 20 до 50 %.

Для значительного количества предприятий сферы обслуживания традиционным фактором размещения является водопользование. Динамика этого параметра обусловлена двумя противоречивыми направлениями: с одной стороны, новые промышленные технологии развиваются по пути сокращения водопотребления, например, оборотное водоснабжение по замкнутому циклу, с другой – возрастает водопотребление на коммунальные нужды, поскольку повышаются требования к комфорту.

При решении размещенческой задачи следует учитывать не только последствия антропогенного освоения непосредственной территории, но и издержки в прилегающих районах. Наряду с загрязнением атмосферы, снижением плодородия почв размещаемые предприятия, как правило, оказывают сильное влияние на водную обстановку. Оценка стоимости воды для размещаемых предприятий сервиса должна основываться на расчете приведенных затрат, учитывающих местные и региональные деформации в водообеспеченности. Отсюда вытекает необходимость введения дифференцированной платы за воду для различных фирм.

Важным экологическим параметром размещения промышленных предприятий является землеобеспеченность. При этом часто под производство (цеха, коммуникации и т.п.) требуется меньше площади, чем под сопутствующие природо-восстановительные объекты (очистные сооружения, санитарные зоны и т.п.).

При концентрации размещаемых сервисных фирм на территории действие экологического фактора происходит в различных направлениях. С одной стороны, чем выше концентрация производства, тем меньше ресурсоемкость и удельная величина выброса вредных веществ в расчете на единицу продукции. С другой стороны, чем больше потребление природных ресурсов, тем сильнее сосредоточенное воздействие на окружающую среду. При рассредоточении предприятий воздействия выбросов на среду меньше, легче их естественная (природная) нейтрализация (за счет древесных насаждений, водоемов и т.п.). Однако такое рассредоточение производств требует больше земель. В этом случае выше затраты на коммуникации, доставку работников и др.

В густонаселенных регионах в связи с сокращением резервов экстенсивного природопользования возрастает значение комбинирования производств за счет утилизации вторичных ресурсов. Более полное использование материалов (металл, лес, углеводороды) способствует сокращению складов неиспользуемых отходов, снижает расходы на транспорт.

Развитие сбалансированного хозяйства региона предполагает в качестве одного из базисных элементов оптимальное рассредоточение по территории, повышение комфортности и коммуникационной обеспеченности поселений. Такое направление развития обусловлено необходимостью улучшения микроклимата, минимизации вредного воздействия населенных пунктов на природу. Это особенно важно для регионов с высокой плотностью населения и производственной насыщенности.

Города оказывают сильное воздействие на окружающую среду (предприятия, транспорт, население). Нейтрализация вредных продуктов жизнедеятельности городского населения осуществляется путем строительства очистных сооружений, парков, скверов и т.п. Другим направлением восстановления жизненных сил городского населения является строительство дачных поселков, загородных баз отдыха.

Решение всех этих задач предполагает учет затрат на нейтрализацию вредных выбросов от функционирования селитебных территорий и учет их при строительстве новых жилищных комплексов и производственных объектов. Одним из способов локализации воздействия жизнедеятельности человека на окружающую среду в России является вычленение в городах, с одной стороны, специализированных промышленных зон, с другой – жилых микрорайонов. Такая форма локализации позволяет концентрированно решать проблемы нейтрализации промышленных стоков в специализированных очистных сооружениях, снижать загазованность путем устройства вокруг них поясов из зеленых насаждений, водоемов и т.п. В этом случае оптимально решаются вопросы энергетического и транспортного обеспечения промышленных зон.

*Лекция 6*. **Стратегическое управление сферой сервиса в регионе. Современная теория сервисного менеджмента. Стратегическое планирование. Построение региональных организаций.**

Одной из основных составляющих успешной реализации региональной программы развития сервиса является организация эффективного управления отраслью в масштабах региона.

В современных условиях рыночного хозяйствования управление направлено прежде всего на обеспечение долгосрочного функционирования сервисных предприятий путем реализации своего потенциала в рамках удовлетворения потребностей населения и получение прибыли, достаточной для постоянного развития.

Развернутое определение понятия «сервисный менеджмент» дает экономист Б.В. Чернышев: «Сервисный менеджмент представляет собой философию управления, согласно которой оно должно быть принципиально ориентировано, во-первых,на максимально возможное удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги), обладающего определенным эффектом полезности, т.е. качеством, оцениваемым потребителем;во-вторых,на создание в организации возможности и условий для производства такого продукта (обеспечение персоналом, материальными ресурсами, технологией);в-третьих,на увязывание целей и интересов (выгоды) всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон» [24].

Основными функциями управления принято считать планирование, организацию, мотивацию и контроль. Каждая из этих функций содержит целый ряд управленческих действий, которые выступают как содержательными элементами данной интегрированной функции, так и связующими звеньями с другими функциями.

Функции регионального менеджмента можно разделить на две основные группы:

−стратегический региональный менеджмент, который включает региональный стратегический маркетинг, стратегическое планирование и построение региональных организаций;

−оперативный региональный менеджмент, включающий планирование осуществления стратегии, обеспечение механизмов управления, распорядительство, мотивацию и контроль.

В современных условиях изменчивости внутренней и внешней сред функционирования, необходимости успешного выживания и развития все большее признание и распространение получает стратегический подход, выражающийся в организации стратегического управления, которое уже достаточно широко применяется в различных сферах народного хозяйства.

Стратегическое управление принято рассматривать как деятельность, состоящую в выборе направлений и образа действий по достижению долгосрочных целей организации.

Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей, задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Базовой составляющей регионального стратегического менеджмента выступают экономические интересы.

В построении региональных организаций уделяется повышенное внимание формулировке «миссии организации». Это означает определение одной или нескольких стратегических целей региональной организации и разработку списка ценностных приоритетов, ограничений и перечня поведенческих заповедей для ее членов. Миссия региональной организации включает следующие элементы:

−стратегические цели организации;

−основные принципы и ценности;

−направления работы;

−способы работы с расположенными в регионе организациями и методы работы с населением;

−политика роста;

−финансовое обеспечение;

−культура отношений.

Миссия региональной организации дает общую ориентировку для управленческих структур, а также расположенных в регионе хозяйственных и общественных организаций, посредством которой обеспечивает организационно-хозяйственное и морально-общественное единство территориальной организации.

Разработка экономической стратегии региональной организации предполагает определение основных целей ее деятельности и путей развития, которые бывают общие и специфические. Общие цели отражают общую концепцию функционирования и развития организации. Они содержат основные направления развития региона, увязанные с внутренними и внешними (как правило, из центра) ресурсами.

Для определения приоритетов и базирующегося на этом порядка действий структур региональной организации проводятся ранжирование целей, т.е. выстраивание их по степени значимости. Например, для регионального управления сферой сервиса может быть следующий порядок общих целей:

−поддержание устойчивого функционирования предприятий службы быта;

−достижение оптимальной рентабельности;

−освоение новых сегментов обслуживания;

−прогрессивная технологическая и кадровая динамика. Специфические цели включают: достижение конкретных объемов

обслуживания, выравнивание уровня рентабельности конкретных видов деятельности.

Отраслевые региональные организации имеют довольно сложную структуру, поэтому для их филиалов и подразделений на местах, а также для различных фирм цели формулируются на основе общих и специфических целей материнской организации. Обычно такой набор целей представляет собой перечень конкретных заданий подразделениям по объемным, качественным, финансовым и иным показателям и т.п.

Сущность определения стратегии, как было указано в гл. 1, заключается в выборе из многочисленных альтернатив определенного порядка действий, который призван обеспечить достижение намеченной стратегической цели.

Система стратегического управления региональной организацией включает следующие элементы:

−выделение ресурсов под стратегические цели;

−организацию центров обеспечения стратегий;

−стимулирование исполнителей на достижение конкретных целей. Разработку стратегии региональной организации осуществляет региональная отраслевая администрация с ее аппаратом. Для этого необходимо воспитание у работников аппарата региональных и муниципальных органов и руководителей подразделений стратегического мышления, умения выделять в большом наборе задач те ключевые направления, которые, в конечном счете, обеспечивают достижение стратегических целей региональной организации. Это достигается привлечением руководителей подразделений и работников аппарата к детальной проработке стратегических планов и механизмов их реализации, а также систематическим информированием их о ходе осуществления стратегии региональной организации.

Стратегическое управление в региональной отраслевой организации основывается на перспективной структуре хозяйствования, построенной по системе приоритетности целей. На основе избранных стратегий базируются различные стили регионального управления, основными из которых являются следующие:

− управление на основе логической экстраполяции;

−управление на основе контроля, заключающееся в разбивке общей программы на этапы и установлении контроля за их прохождением с внесением дополнительных корректив;

−управленческая импровизация;

−управление на основе завладения региональными органами контрольными пакетами акций или долей групп предприятий определенной отрасли (такой подход к региональному управлению отраслями характерен для жилищно-коммунального хозяйства, материально-технического снабжения, бытового обслуживания населения).

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – одна из главных функций системы стратегического менеджмента, представляет собой разработку этапов и способов достижения стратегической цели. Стратегический план придает организации определенность и открывает для нее перспективу.

Стратегическое планирование имеет дело с будущим состоянием решений, принимаемых в настоящее время. Особенность стратегического планирования заключается в составлении искомой картины состояния организации в перспективе и выработке путей и средств достижения этого состояния на базе концентрации, определяющей общие цели организации, главные направления деятельности.

Разработка стратегических планов региональной организации осуществляется в тесной увязке с федеральными программами и планами, что обусловлено необходимостью обеспечения в стране единого экономического пространства и целостности федерального хозяйства.

К основным принципам стратегического планирования относятся:

−ранжирование объектов планирования по их важности;

−вариантность планов;

−сбалансированность планов;

−согласованность планов с параметрами внешней среды;

−адаптивность планирования;

−преемственность стратегических и тактических планов;

−социальная ориентированность планов;

−обоснованность планов с учетом неопределенности перспективы;

−обратная связь в планировании как функции управления;

−достижимость плановых показателей.

Стратегическое планирование должно включать: глубокое изучение демографических, социальных, экономических, географических, природно-климатических, технологических, общественно-политических условий и особенностей; определение различных видов ресурсов (человеческих, интеллектуальных, экономических, организационных, финансовых, материально-технических); разработку путей и вариантов развития; выбор оптимальных решений и т.п. Как правило, в числе факторов внутренней среды детально рассматриваются: материально-вещественные (сырье, материалы, оборудование, оргтехника); технологические; организационно-структурные; кадровые; интеллектуальные; информационные; финансовые; управленческие. Основные характеристики стратегического планирования приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основные характеристики стратегического планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | № | Характеристики |
|  | п/п |
|  |  |
|  | 1 | Долгосрочное, перспективное |
|  | 2 | Системный проблемно-ориентированный подход |
|  | 3 | Решает совокупность многих взаимосвязанных текущих |
|  | и перспективных задач |
|  |  |
|  | 4 | Ориентация на собственные и привлеченные ресурсы, а также |
|  | партнерские связи |
|  |  |
|  | 5 | Участие в гибких организационных формах хозяйствования, |
|  | в том числе сетевых структурах |
|  |  |
|  | 6 | Проектное, матричное и комбинированное управление разработками |
|  | 7 | Высокий уровень вовлеченности различных групп персонала |
|  | в новые разработки |
|  |  |
|  | 8 | Выполняется для всех групп заинтересованных лиц (коллектива, |
|  | партнеров, инвесторов, кредиторов, потребителей) |
|  |  |
|  | 9 | Требует высшего уровня квалификации |
|  | 10 | Результаты комплексные, многоаспектные, динамичные, |
|  | взаимодополняющие |
|  |  |

Среди факторов внешней среды важное значение имеют: привлекательность и конъюнктура рынка; потребители; конкуренты; партнеры; поставщики и контрагенты; кредиторы; инвесторы; государственные органы; региональные и местные власти и др. Анализ внешней среды включает в себя детализацию структуры отрасли, предполагающую выяснение действующих конкурентных сил, в том числе: угрозу появления новых конкурентов; возможности появления новых услуг и товаров – заменителей услуг; прогноз действий поставщиков ресурсов, партнеров и поведения потребителей; угрозы новых цивилизованных и нецивилизованных мер со стороны конкурентов и т.п. Реальная величина этих сил зависит от многих условий: барьеров входа на рынок и выхода из него; стадий жизненного цикла услуг и товаров; относительного потенциала конкурентов; степени влияния государства и др. Поскольку рыночная структура каждой отрасли сферы услуг весьма специфична, уникальна и динамична, то она предопределяет степень конкуренции и рыночные позиции компаний и, тем самым, обусловливает разработку и выбор стратегии развития.

Вне всякого сомнения, стратегический менеджмент компании в сфере услуг есть качественный ресурс и существенный фактор конкурентоспособности, но, к сожалению, пока трудно формализуемый. Если другие собственные и привлекаемые ресурсы (их состав, состояние, количественные и качественные характеристики) достаточно полно можно оценить при помощи абсолютных показателей, то критериями менеджмента сервисной компании могут служить только относительные показатели использования всех видов ресурсов. К таковым, как известно, относятся: уровень прибыли, уровень рентабельности, фондоотдача, общая платежеспособность, финансовая устойчивость, доля на рынке, степень удовлетворения запросов потребителей. Улучшение этих показателей в итоге обеспечивает повышение конкурентоспособности компании на рынке услуг. Многофакторность выбора стратегии предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых осуществляется окончательный выбор.

Процесс разработки стратегических планов региональной организации предполагает определенное методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение.

Теоретические и методические вопросы планирования развития региональной экономики должны опираться на соответствующие нормативно-методическиедокументы федерального и регионального уровня. Базовым документом в этой работе являются методики составления перспективных планов, которые периодически издаются Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации.

Одним из важных факторов регионального стратегического планирования являются проецируемые на регион федеральные отраслевые и территориальные (многоотраслевые) целевые программы. Разработка стратегических планов регионального развития должна опираться на относящиеся к конкретной территории государственные целевые программы. Опыт показывает, что по ряду причин (в основном финансовых) многие федеральные целевые программы остаются недовыполненными. Это требует от региональных планирующих органов проработки вариантов с учетом неполного выполнения соответствующих федеральных программ.

Ресурсное обеспечение стратегического планирования представляет собой разработку и определение источников формирования сил и средств на достижение намеченных целей. К числу основных ресурсов регионального планирования относятся: трудовые, основные фонды, материальные, финансовые.

Процесс потребления ресурсов включает следующие операции: формирование, использование, восстановление, утилизация и списание.

К основным формам обеспечения ресурсами относятся:

−собственное производство в регионе;

−поступления в регион по линии производственных связей;

−договоры с коммерческими организациями-поставщиками;

−субвенции и дотации из федерального бюджета;

−кредитование и спонсорство.

Информационное обеспечение представляет собой один из связующих процессов, который решает задачи увязки планов между заказчиками и исполнителями. Главное требование к информации при разработке стратегических планов – это достоверность и четкость. Наряду с этим, важными требованиями к информации являются ее своевременность и адресность.

Правовое обеспечение регионального стратегического планирования базируется на законодательных и нормативных актах федерального, регионального и муниципального уровней. Это объясняется тем, что в региональных программах должны быть учтены формы отношений всех трех уровней власти и на их основе выработана линия оптимальных затрат для достижения искомой цели.

Технология стратегического планирования представляет собой систему мер, обеспечивающих пространственную, количественную, ресурсную и временную увязку следующих вопросов:

1) Что потребляется населением и производителями региона и в каких количествах?

2) Где взять потребляемые ресурсы (произвести, закупить)?

3) Каким образом и в каких пропорциях организовать региональное производство и потребление?

Наиболее общие операции стратегического планирования региональной сферы сервиса (рис. 3.1):

−подготовка к работе (выявление проблем, формулировка задач и подбор разработчиков, сбор и обработка информации);

−определение главной проблемы и формирование целей (анализ среды, выявление факторов, расчет ресурсов, выяснение ключевой проблемы и установление в соответствии с ней группы целей);

−анализ возможностей сферы сервиса в достижении различных целей;

−ранжирование целей, установление приоритетов и очередности реализации целей, разработка проекта организационного обеспечения;

−формулирование плановых заданий и оформление плановых документов;

−реализация сформулированных в стратегическом плане решений (оперативно-организаторскаядеятельностьадминистративно-управленческого аппарата).

Подобная последовательность действий региональной управленческой структуры способствует постановке стратегического планирования на систематическую основу, позволяет обеспечить сопрягаемость стратегических и текущих планов, увязать их с планами муниципальных образований, согласовать деятельность исполнителей разного уровня в регионе.

Видение проблемы

Стратегия

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Внешняя среда |
|  |
|  | Организационные |
|  | компетенции |

План действий

Реализация

Рис. 3.1. Схема стратегического планирования

Следовательно, стратегическое планирование развития сферы сервиса в регионе представляет собой одну из основных функций регионального управления, сочетающую в себе глубокую прогнозно-аналитическую деятельность с разработкой конкретных методических рекомендаций, а также директивных указаний исполнителям в форме плана. Это ставит стратегическое планирование в разряд фундаментальных основ и технологических функций регионального менеджмента.

Построение региональных организаций

Наряду с долгосрочным планированием, в состав функций стратегического менеджмента входит построение региональных организаций – тех административных структур, которые призваны, с одной стороны, определить цели и разработать планы их достижения, а с другой – организовать выполнение намеченного.

Планы могут стать действительностью только через исполнителей, результативность которых в решающей степени зависит от их организации. Любая организация должна иметь упорядоченную внутреннюю структуру, т.е. расстановку исполнителей в определенном порядке. Следовательно, организация выступает обязательным элементом и одновременно функцией системы управления.

Организация работ – это функция, которую должен выполнять руководитель любого ранга. При этом, если руководитель сумеет привлечь к этой работе больше помощников и так, чтобы они не дублировали и не мешали друг другу, тогда управленческий эффект будет высоким. Если же этого не произойдет, то организация обречена на потери от управленческого брака.

В региональной экономике различия интересов составляющих ее субъектов могут быть настолько сильны, что иногда принимают характер противоречий. Поэтому главное требование к механизму регионального управления заключается в создании таких условий деятельности представленных в регионе субъектов и объектов управления, при которых бы достигался оптимальный баланс их интересов и нарушение такого баланса в отношении одних не приводило бы к заметному ущемлению других.

Управление процессом регионального воспроизводства осуществляется с помощью соответствующей организационной структуры, способной использовать механизмы экономического саморегулирования в сочетании с рычагами административного и экономического воздействия на субъекты хозяйствования (предприятия сервиса).

Проектирование структуры региональной организации основывается на названных функциях и стратегических планах. В этом контексте организация функционирования региональной управленческой структуры представляет собой одну из функций управления. С изменением стратегии меняется и структура региональной организации.

Последовательность разработки организационной структуры в основном аналогична порядку процесса регионального планирования:

−разделение региональной организации по горизонтали на широкие сферы, соответствующие основным направлениям деятельности по реализации общерегиональной экономической стратегии;

−постановка конкретных задач перед каждой сферой (отраслью, микрорегионом);

−делегирование полномочий и определение обязанностей различных уровней управления региональной организации.

Основной моделью формирования структуры региональной организации является бюрократическая система. Региональная бюрократическая организация имеет следующие отличительные особенности:

−глубокое разделение управленческого труда на специфические элементы;

−сильно развитая иерархия управления;

−разработанные нормы и правила поведения персонала;

−многоуровневая, сопрягающаяся по вертикали система подбора и расстановки кадров;

−четко выраженная вертикаль соподчиненности различных уровней

управленческого аппарата.

Высокая жизнеспособность бюрократической системы для региональных организаций объясняется тем, что она:

−обеспечивает быстрое принятие решений с использованием интеллектуальных ресурсов;

−позволяет оперативно адаптироваться к меняющейся внешней среде;

−хорошо согласуется с идеалами демократических институтов через заложенную в этой системе концепцию социального равенства (разный должностной уровень не отражается на социальном ста-

тусе).

Недостатки бюрократической системы регионального управления в основном обусловлены ее высокой статичностью и слабой гибкостью. Это требует дополнения бюрократической системы регионального менеджмента элементами адаптивного творчества. Такая задача может решаться путем совершенствования организационных структур, повышения их адаптивности к ситуациям и возникающим задачам. Управляемость крупных организаций обеспечивается делением их на сопрягаемые управленческие блоки по определенному принципу. Такое деление называется департаментализацией.

Региональные организации представляют собой наиболее сложные системы управленческого обеспечения воспроизводственных процессов на больших территориях. Поэтому их структурирование через департаментализацию является объективной необходимостью.

Структурирование региональных организаций как элемент управления входит в систему стратегического менеджмента. Слово «структура» означает набор элементов, связей и отношений между ними, составляющих в совокупности определенную систему. Организационная структура регионального менеджмента – это совокупность региональных административных и экономических органов, объединенных в единую систему взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций для достижения целей региональной организации.

Построение организационной структуры региональной организации определяется целями организации, ее управленческими функциями и факторами внешней и внутренней среды.

В организационной структуре выделяются следующие элементы:

−звенья (отделы, департаменты, секторы и т.п.);

−уровни (ступени, ранги и т.п.);

−связи (взаимодействия по вертикали и по горизонтали). Управленческое качество любой организационной структуры определяет соотношение трех основных компонентов: сложности, степени формализации, степени централизации. В зависимости от этих качественных параметров организационные структуры (как территориальные, так и отдельных фирм) делятся на два базовых типа: механистические и органические (адаптивные) структуры.

Механистическая (бюрократическая) организационная структура имеет следующие отличительные черты:

−жесткость (статичность);

−большое число подразделений по горизонтали и по вертикали;

−высокая степень формализации (множество инструкций);

−слабое участие персонала в принятии решений;

−слабая информационная сеть;

−форма общения – приказы.

Органическую организационную структуру (адаптивную) отличают следующие черты:

−гибкость (высокая адаптивность);

−небольшое число управленческих уровней;

−низкая степень формализации;

−широкое участие персонала в принятии решений;

−форма общения – партнерская, совещательная.

Самыми распространенными формами управления региональными организациями являются механистические структуры, которые представляют собой строго упорядоченную систему. За строгую очерченность отношений различных управленческих звеньев и менеджеров, занимающих определенные столы (бюро), механистическая структура управления называется бюрократической. Такая структура обеспечивает преемственность, системность и ответственность аппарата регионального управления.

Механические структуры региональной организации делятся на департаментализационные и линейные. Для условий с быстро меняющейся управленческой ситуацией более предпочтительны структуры с четко выраженной управленческой вертикалью и относительно слабым горизонтальным делением. Таким условиям в наибольшей мере отвечают так называемые «линейные структуры управления», представляющие собой такую разновидность механистической системы организации, в которой каждый уровень управления непосредственно подчиняется вышестоящему.

Различают два вида линейной структуры управления: линейно-оперативный и линейно-штабной. По своей сущности и механизму реализации оба вида совпадают, поскольку управленческая команда проходит по вертикали через руководителей каждого уровня сверху вниз, а отчеты – снизу вверх от уровня к уровню. Однако если в линейно-оперативной подсистеме аналитико-консультативная работа занимает сравнительно небольшое место, то в линейно-штабной подсистеме при оперативных руководителях создаются группы экспертов, консультантов и помощников (штабы), которые в основном занимаются сбором информации, ее анализом, контролем выполнения распоряжений. Линейно-оперативная структура управления применительно к региональной сфере обслуживания показана на рисунке 3.2.

Региональный департамент (комитет) сферы обслуживания

Городские (районные) департаменты

Предприятия (фирмы)

Рис. 3.2. Структура управления региональной сферой обслуживания

По мере расширения программно-целевых функций региональных администраций управление территориями лишь через механические организационные структуры становится недостаточно эффективным. Для осуществления важных региональных проектов требуется создание адаптированных к среде и задачам управленческих структур (так называемых «органических»). Среди них в современных условиях привлекают внимание инновационные (венчурные) проекты. Роль инновационных структур повышается, поскольку Правительство России и региональные администрации убедились в необходимости использования инновационной модели для создания эффективной конкурентоспособной отрасли обслуживания населения в стране. Значение подобных структур также возрастает по мере развития рыночных отношений в инвестиционной деятельности, потому что позволяет региональным администрациям через экономический механизм реализовывать оптимальные инвестиционные проекты.

Построение региональных организаций представляет собой проектирование и создание сложной управленческой пирамиды, сочетающей в себе различные типы, виды и разновидности организационных структур. В условиях конкретного региона для реконструкции управленческой структуры необходимо найти для ее фрагментов наиболее подходящие (по структуре, целевым установкам и механизму) виды структурирования и рационально соединить их в единый общерегиональный организационно-управленческий комплекс. Такое построение является стратегическим фундаментом для оперативного менеджмента.

*Лекция 7.* **Оперативный региональный менеджмент. Организация работы персонала.**

Оперативное управление представляет собой детальную разработку мероприятий и осуществление действий по практической реализации стратегии развития региональной отрасли сервиса. Оперативные функции регионального менеджмента по своей сущности совпадают со стратегическими, но отличительной особенностью функций оперативного управления является их обусловленность стратегическими ориентирами и уточняющий характер. Пространственно-временная связь между стратегическим и оперативным менеджментом выражается в проецировании тактических функций на конкретную ситуацию политики и стратегии регионального управления, придает ему методологическое единство и организационную целостность.

Основными функциями оперативного менеджмента в региональном администрировании являются: текущее планирование, создание механизмов управления, организация работ, мотивация организаций и персонала, контроль над исполнением запланированных мероприятий.

Планирование осуществления региональной стратегии представляет собой составление перечня последовательных действий различных звеньев региональной организации, сориентированных на достижение указанной в долгосрочном плане конечной цели. В процессе оперативного планирования одной из основных проблем является оптимальное распределение ресурсов. В этом отношении наиболее эффективным инструментом регионального текущего планирования выступает бюджет, который представляет собой метод распределения ресурсов в количественном и качественном выражении.

Оперативное управление функционированием региональной отрасли обслуживания опирается на соответствующие механизмы. По степени влияния государственных институтов на функционирование региональной экономики механизмы управления делятся на:

−механизмы прямого государственного регулирования регионального хозяйства (через финансовые системы и региональные администрации);

−механизмы косвенного регулирования, действующие через создание благоприятных условий для саморегулирования отрасли (поддержание развития частного капитала, наделение регионов правами самостоятельного хозяйствования);

−механизмы общего государственного контролирующих и карающих органов (прокуратура, налоговая инспекция, милиция).

К основным рычагам управления региональными экономическими процессами относятся:

−прямое бюджетное финансирование региональных программ, а также направление на эти цели средств из внебюджетных фондов;

−субсидирование хозяйствующих субъектов на условиях выполнения ими региональных задач;

−налоговые льготы предприятий в виде снижения ставок налогообложения;

−развитие за счет средств региональных органов производственной и социальной инфраструктур;

−финансовая и организационная поддержка малого и среднего бизнеса;

−участие региональных органов в акционерных обществах и других

предпринимательских формированиях для направления их деятельности в интересах территории.

Организационной основой механизма регионального управления экономическими процессами является строгое разграничение правовой компетенции и функций органов управления различного уровня.

Экономической основой механизма регионального менеджмента выступает обеспеченность каждого уровня территориальной власти (города, районы, регионы) определенной экономической базой (земли, природные ресурсы, право собственности на определенные объекты и территории, права по налогам и сборам). Это объясняется тем, что основными инструментами управления являются два: «дать» и «запретить». Располагая экономическими ресурсами и административными полномочиями, органы территориального управления могут их использовать для эффективного менеджмента.

Технология распорядительства в региональной организации включает: делегирование полномочий, распределение служебных функций, методы руководства.

Технология взаимодействия уровней региональной структуры управления представляет собой описание обязательных действий организаций и работников управленческого аппарата в стандартных ситуациях. Такой порядок действий излагается в типовых инструкциях различных формирований региональной структуры. Они описывают обязанности и права отдельных работников, служебные функции, систему отчетности и контроля.

Полномочия и ответственность в совокупности образуют поле распорядительства – пространство, в котором менеджер вправе осуществлять по своему усмотрению управленческие действия, направляя ресурсы и понуждая исполнителей к выполнению своих функций.

По принципу иерархии функции управленческих работников делятся на главные (г), основные (о) и вспомогательные (в), что отражает схема «дерева функций» работников аппарата управления.

По методологическому принципу функции управленческих работников делятся на действующие, отсутствующие и лишние. Приведенное деление функций работников аппарата региональной администрации позволяет обеспечить нацеленность её аппарата на решение стратегических проблем при особом внимании к тактическим вопросам функционирования организации. Большая часть работников аппарата занята исключительно административными функциями – подготовкой записок, справок, проектов постановлений и распоряжений, согласованием интересов соисполнителей, а также доведением до исполнителей различных директив и контролем над их выполнением.

В зависимости от набора служебных функций и с учетом обеспечения управляемости подразделениями определяются структура и численность управленческого аппарата. Важно сформировать организационную структуру, обеспечивающую управляемость на каждом ее уровне, т.е. необходимо создать управленческую пирамиду с учетом норм управляемости.

Под нормой управляемости понимается средняя численность персонала, которая ограничивается пределами умственных и физических возможностей руководителя эффективно управлять подчиненными. На основании результатов научных исследований рекомендуется, что предпочтительное по оперативным возможностям количество непосредственно подчиненных должно быть в диапазоне от 4 до 6. Однако в зависимости от уровня административного управления, характера деятельности (аналитическая, передача команд, контрольная и др.) оптимальное число работников, непосредственно подчиненных одному лицу, может быть различным. Так, чем однообразнее функции подчиненных, тем однотипнее выдаваемые им команды и нормативы контроля исполнения, а, следовательно, тем больше таких работников может быть у одного руководителя.

Функции регионального управления воспроизводственными процессами осуществляются двумя основными группами методов: административными и экономическими.

Административные методы оперативного менеджмента основаны на обязанности выполнения предписаний и возможности принуждения организаций и лиц, нарушающих нормы и правила, предусмотренные законодательством. Функции оперативного управления отраслью сервиса осуществляются в следующих формах:

−издание положений и других нормативных актов, регулирующих деятельность хозяйствующих субъектов;

−издание постановлений, распоряжений администрации региона, имеющих обязательный характер для исполнителей;

−издание инструкций, рекомендаций региональных органов управления, имеющих отраслевой характер;

−ограничительные мероприятия региональных органов власти и

управления по вопросам экологии, безопасности населения. Сущность экономических методов регионального регулирования заключается в воздействии на субъектов через имеющиеся у администрации экономические рычаги и экономические интересы. Главная идея экономического регулирования заключается в том, чтобы разрабатывать и поддерживать такие экономические стимуляторы, которые бы обеспечивали бескризисное протекание процесса регионального расширенного воспроизводства.

В основе экономических отношений региональных и местных органов власти с хозяйственными организациями находится система региональных и местных налогов, субсидирования и инвестиций. Рациональное сочетание этих средств позволяет региональным администрациям осуществлять стимулирование развития наиболее важных отраслей.

Движущим мотивом и определяющей целью поведения хозяйствующих субъектов выступает экономический интерес. Это объясняется тем, что центральным вопросом руководителя сервисной организации является размер зарплаты персонала, который зависит от размера оплаты заказчиком услуг. Поэтому всякая мотивация организаций, в конечном счете, определяется суммой средств. Наряду с чисто экономическими интересами, у организаций могут быть и иные мотивы деятельности, такие как завоевание определенного имиджа в регионе, получение моральных знаков отличия, представительство организации в региональных некоммерческих структурах (фондах, обществах, комитетах, палатах).

Городские администрации занимают особое положение с точки зрения мотивации деятельности в региональной системе управления отраслью сервиса. Будучи автономными в управлении территориями, они в то же время находятся в жесткой финансовой зависимости от региональных администраций, что проявляется в системе регулирующих источников доходов, в отчислениях из региональных налогов, а также в региональных дотациях и субвенциях. В связи с этим для повышения заинтересованности муниципальных образований в решении задач размещения предприятий сервиса, региональные администрации вынуждены использовать различные методы их экономического стимулирования, в числе которых могут применяться налоговые льготы, региональные низкопроцентные займы для осуществления муниципальных программ.

Мотивация самостоятельных хозяйственных организаций региональными средствами осуществляется в современных условиях по двум линиям: путем административных ограничений и через договорно-экономические отношения. Обе эти системы имеют свои недостатки и преимущества, поэтому современным региональным администрациям при осуществлении функций оперативного управления следует рационально сочетать административные и экономические мотиваторы.

Личные цели работников первичны по отношению к организации. Данный тезис требует от разработчиков систем мотивации учета указанной приоритетности и создания механизмов достижения личных целей через достижение целей фирмы.

Стимулирование деятельности персонала предприятий сервиса является одной из важных проблем оперативного менеджмента. При этом необходимо учитывать, что повышение результативности управленческого труда не всегда находится в прямой зависимости от уровня заработной платы. Возможности работников не всегда соответствуют возложенным на них функциям, при расстановке сотрудников персонала целесообразно пользоваться следующим правилом: не человека подстраивать под работу, а работу – под человека. Это означает, что при расстановке управленческих работников целесообразно поручать им такие виды работы, которые в наибольшей мере соответствуют их предпочтениям и возможностям. Таким образом, мотивация персонала наиболее эффективна, если она строится на учете личных предпочтений работников. При таком подходе экономятся ресурсы на принуждение и ограничения, эффективно используются инициатива и творчество.

В процесс контроля как функции управления входит измерение фактических результатов и их сравнение с запланированными показателями, а также выработка предложений по корректировке деятельности. Контроль бывает следующих видов: предварительный, текущий, заключительный.

Основные задачи контроля:

−обеспечение руководителей информацией о ходе выполнения управленческих решений;

−предупреждение возникновения кризисных явлений;

−поддержание успешных направлений в деятельности аппарата администрации.

Эффективность контроля обеспечивается следующими качественными характеристиками: стратегической направленностью, ориентацией на результаты, своевременностью, гибкостью, простотой и экономичностью. Контроль представляет собой замыкающий элемент процесса оперативного управления. В совокупности с планированием, распорядительством и мотивацией контроль обеспечивает целостность функций оперативного менеджмента.

Организация работы персонала

Главным организатором процесса регионального менеджмента в сфере обслуживания выступает персонал администрации, управление которым требует не только экономических, но и технологических взаимодействий (стимулов, факторов и предпочтений). Следует указать, что от эффективности управления персоналом администрации во многом зависит качество управления всей сферой сервиса.

Реализация стратегических задач развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, называемых производственными функциями. Качество выполнения подразделениями административно-управленческого аппарата региональной администрации своих производственных функций обусловливает общую эффективность регионального менеджмента. В указанном плане необходимо наличие у руководства региональной организации четкой концепции управления персоналом, включающей следующие элементы: методология управления, формирование системы управления и технология управления.

Поддержание жизнеспособности персонала региональных администраций осуществляется путем повышения его квалификации, производственных навыков, а также обновления за счет притока свежих кадров. Ротация кадров в аппарате региональных администраций обеспечивает не только приток новых сил и навыков, но и пополнение свежей информацией о состоянии внешней среды.

Процесс управления движением кадров региональной администрации включает следующие действия: планирование ротации кадров, набор кадров, обучение набранных работников, периодическое обучение персонала.

Целенаправленное движение кадрового аппарата предполагает формирование соответствующего резерва, организацию его обучения и стажировок.

Содержание деятельности работников региональных администраций реализуется в определенных функциях и действиях. Основную их часть составляют функции отраслевого управления, т.к. система регионального менеджмента построена на основе преимущественно отраслевого принципа.

К основным функциям регионального менеджмента относятся:

−разработка структуры управления региональной сферой сервиса;

−разработка программ и планов развития отрасли;

−заключение договоров и соглашений с центральными государственными органами, корпорациями, предприятиями и другими организациями по экономическим вопросам;

−общее территориальное регулирование деятельности предприятий

сервиса.

Особенности современного состояния экономики – плюрализм форм собственности и конкурентно-рыночный характер производства и распределения – обуславливают акценты в деятельности аппарата региональных органов в сторону экспертно-аналитической, прогнозной и договорно-экономической форм работы. Тем не менее, региональные органы власти и управления располагают и весьма сильными средствами воздействия на расположенные в регионе субъекты хозяйствования. Среди них: выдача разрешений на строительство производственных объектов и коммуникаций, экологические ограничения, льготирование по налогам и сборам и т.д. От персонала региональных администраций требуется рациональное использование этих рычагов в регулировании хозяйственной жизни территории. Основной функцией отраслевого регионального менеджмента является непосредственное управление воспроизводственными процессами в сфере сервиса.

В организации работы аппарата территориальной администрации различаются две стадии: организационно-подготовительная и исполнительско-распорядительская.

На первой стадии проводятся предплановые исследования и готовятся решения директивных органов. Подготовка таких документов занимает большую часть времени работников аппарата. В региональном менеджменте практикуются следующие виды решений: постановления региональных представительных органов власти; постановления и распоряжения главы региональной администрации и его заместителей; приказы руководителей структурных подразделений администрации; инструкции, поручения и т.п.

Усилия персонала в рамке второго этапа направляются на выполнение принятых директивных документов. Работники аппарата от имени руководства осуществляют организаторские функции, распорядительство по отношению к объектам управления для исполнения намеченного. В этом качестве они уже выступают в роли исполнителей и распорядителей принятых решений. Составной частью данного процесса является контроль над общим ходом выполнения директивного документа. В процессе этой работы проводятся различные совещания, контрольные проверки, анализ работ и намечаются уточняющие мероприятия.

В целом общий перспективный план работы аппарата региональной администрации составляется на основе общей концепции развития хозяйства территории и перспективных планов функционирования регионального комплекса.

*Лекция 8*. **Информационное обеспечение управления региональной сферой сервиса. Среда региональной отрасли обслуживания и связующие процессы между ее субъектами. Коммуникационные процессы в региональном управлении.**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Управление региональной сферой сервиса осуществляется на конкретной территории, содержащей множество различных формирований с соответствующими административно-управленческими структурами. Их построение и организация целенаправленного функционирования составляют основу регионального администрирования. На территории региона расположены различные хозяйствующие субъекты, коммуникации, социальные объекты, проживает население и др. Указанная совокупность составляет поле регионального менеджмента, т.е. объект его осуществления.

Хозяйственный комплекс образует множество различных по имущественной принадлежности, форме и содержанию хозяйствующих организаций, отраслевая ориентация и размеры которых определяют основной хозяйственно-отраслевой профиль соответствующей территории. Важную роль имеет также состояние межфирменного взаимодействия, необходимость регулирующего воздействия на них со стороны территориальных органов.

Координацию деятельности хозяйствующих субъектов сферы сервиса на территории осуществляют различные региональные и муниципальные организации. Ведущими организациями выступают региональные и муниципальные законодательные и исполнительные органы (законодательное собрание, городская и районная думы). Действующие от имени этих органов учреждения и организации также представляют собой существенную группу элементов поля регионального менеджмента.

Законодательные органы определяют условия функционирования всех фирм и организаций на подведомственной территории. Администрации и действующие по их поручению учреждения осуществляют непосредственную координацию деятельности хозяйствующих субъектов. Отраслевые комитеты и департаменты, входящие в администрации, непосредственно взаимодействуют с имеющими на определенной территории силу хозяйствующими субъектами различных форм собственности. Такая система связей обеспечивает горизонтальную и вертикальную упорядоченность структуры экономических взаимодействий в регионе.

Наряду с региональными и муниципальными администрациями координацию деятельности хозяйствующих субъектов на территориях осуществляют на добровольной основе различные негосударственные и некоммерческие организации. Например, региональная и городские торгово-промышленные палаты (ТПП).

Понятие «среда организации» связано с рассмотрением отношений внутри предприятия, а также и взаимосвязей субъекта с другими организациями и фирмами. Внутренняя среда региональной организации включает такие составляющие, как цели, структура, задачи, технология, кадры, группировки. Переменные, формирующие внутреннюю среду региональной организации, представляют собой ситуационные факторы внутри территориальной экономической системы, многие из которых являются результатом управленческих решений. При этом цели региона выступают исходной основой формирования территориальной организации. Это объясняется тем, что всякая организация существует ради вполне определенной цели. В связи с этим региональную организацию можно представить как большую группу людей, имеющую объединительные цели и проживающую на ограниченной территории. Эти люди своей жизнедеятельностью и формируют среду региональной организации.

Структура региональной организации представляет собой систему логических отношений уровней управления и функциональных областей, которая обеспечивает ее эффективное функционирование. Функциональная область – это набор функций, выполняемых структурным подразделением для организации в целом (маркетинг, планирование хозяйственной деятельности, обучение персонала и др.).

Характерной особенностью региональных администраций является наличие высокой структуры управления. Существующие в их составе комитеты, управления, департаменты, как правило, разделены на отделы, сектора. Отличительным качеством структуры управления региональной администрации является то, что основная часть ее специалистов по своим функциям выступает также в роли руководителей, расположенных на подведомственной территории организаций или их отраслевых подразделений. В основном это проявляется не в форме непосредственного руководства, а в виде кураторства, т.е. организационно-консультативной и контрольно-аналитической деятельности по конкретному направлению регионального менеджмента.

Задачи организации представляют собой связующий процесс и делятся на три категории работы: с предметами, с людьми и с информацией. Главную часть в группе задач составляет работа с людьми, что предполагает необходимость владения работниками аппарата большим набором методов работы с различными группами населения, умения организовать их на решение конкретных задач. Работу с информацией выполняют все работники аппарата, т.к. информация представляет собой исходный материал для принятия управленческих решений. Технология регионального менеджмента была рассмотрена в третьей главе. Здесь следует только в контексте третьей главы определить информационные технологии, которые заняли важное место во всех сферах промышленного производства и управления. Информационные технологии (как специальный метод деятельности работников управленческого аппарата по достижению искомого результата) – это формирование у населения определенного образа мыслей и действий, побуждение людей к определенным действиям.

Персонал выступает центральным формообразующим элементом внутренней среды организации. Он образует субъективный фактор, осуществляющий непосредственное воздействие на материальные тела и идеальные субстанции (общественные настроения, идеи и т.п.) для достижения запланированного управленческого результата.

Выяснение наиболее характерных элементов поведения членов организации и нахождение средств воздействия на них для достижения определенных целей представляет собой одну из наиболее трудных управленческих задач. Решение оптимизационной кадровой задачи обусловливает необходимость компромисса между потребностями кадрового обеспечения целевых задач организации, наличием искомых кадровых ресурсов, а также необходимостью осуществления кадровых перестановок в функционирующей организации. Классическим подходом в кадровом обеспечении организации является разложение работ (функций) исполнителей на специфические операции и подбор для их выполнения наиболее подходящих по своим способностям и морально-психологическим качествам работников.

Для правильного выбора региональной стратегии развития сферы сервиса необходимо уметь оценить влияние на экономику территории внешней среды. При этом среду прямого воздействия образуют поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а также федеральные и региональные законодательные органы, потребители услуг, конкуренты.

Законодательство оказывает решающее воздействие на функционирование как экономики территории в целом, так и на дислоцированные в ней отдельные организации, фирмы, предприятия.

Потребители в лице населения являются главной конечной целью регионального и производственного менеджмента. Существование организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Применительно к региональной сфере сервиса – это обеспечение методами регионального менеджмента неуклонного роста спроса на услуги и соответственного повышения уровня жизни населения. В этом плане региональный маркетинг можно охарактеризовать как формирование возрастающего спроса на территории. Такой подход требует от менеджеров региональных организаций глубокой работы по исследованию взаимозависимостей различных фирм и населения, созданию предпосылок для расширения спроса, в частности, использования новых методов планирования и стимулирования. Особое значение имеет стимулирование региональными средствами выпуска тех видов продукции, которые вызывают спрос на другие изделия и играют роль своеобразного мультипликатора.

Наличие в рыночном региональном поле конкурирующих предприятий сервиса является одним из обязательных элементов внешней среды и создает предпосылки для технического прогресса, приближения цен на товары к их себестоимости, преодоления монополизма в торговле и услугах. Конкуренция значительно влияет на деятельность организаций, их структуру, систему стимулирования, постановку маркетинговой, научно-внедренческой и производственной деятельности. Все это делает региональные органы заинтересованными в сохранении конкурентной среды на региональном рынке. Необходимые результаты достигаются путем предоставления фирмам льгот по местным налогам и сборам, а также региональных и муниципальных заказов и т.п.

К элементам среды косвенного воздействия в региональной организации относятся общее состояние национальной экономики, уровень производственных технологий, социально-культурные потребности, отношения фирм и региональных органов с политическими институтами и населением и др. Умение оценивать влияние на региональное хозяйство прогнозируемых изменений состояния федеральной экономики позволяет правильно выбрать региональную стратегию развития сервисной отрасли.

Рассмотрение параметров и элементов внешней и внутренней среды показывает, что региональная организация представляет собой открытую социально-техническую систему, содержащую социальный (люди, персонал) и технический (материальные, финансовые и другие ресурсы) компоненты. Это требует от руководителей организации в процессе управления учитывать, наряду с техническими параметрами региональных структур, индивидуальное и групповое поведение персонала. Сочетание технико-экономического и социально-психологического факторов среды организации представляет собой один из важных связующих процессов в региональном управлении.

Коммуникационные процессы в региональном управлении

Одним из обязательных связующих элементов в региональном звене сферы сервиса являются коммуникации, без которых не обходится ни одна фирма или менеджер. Коммуникации по своему содержанию представляют собой обмен информацией. Для осуществления коммуникаций обязательно наличие хотя бы двух субъектов. На практике коммуникации в основном проявляются в диалогах между отдельными людьми или группами людей.

Главной целью коммуникационного процесса является обеспечение неискаженного понимания информации, которая является предметом обмена.

В региональных организациях коммуникации распространяются по вертикали (по восходящей и нисходящей линии – между руководителями и подчиненными) и по горизонтали (между секторами, отделами, службами, подразделениями, предприятиями и др.).

Первостепенными по значимости являются коммуникации по вертикали (межуровневые коммуникации). Это обусловлено обязательностью их присутствия в управленческой системе, т.е. информации между руководителем и подчиненными, без которой управление невозможно.

Вертикальные (межуровневые) коммуникации представляют собой информационный обмен между соподчиненными структурами (отделы, службы, сектора) и отдельными менеджерами. По нисходящей линии информация перемещается в форме постановлений, распоряжений, приказов, указаний, поручений, а также в форме ограничений. Такого рода информация обеспечивает управленческое единство отрасли в пределах территории, ее экономическую целостность и организационную упорядоченность (см.

рис. 4.1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Глава |  | Законодательное |
| администрации |  | собрание |
|  |  |  |

Руководители

департаментов

Начальники

управлений

Администрации городов и районов

Предприятия (фирмы)

Рис. 4.1. Вертикальная схема коммуникаций в отрасли

Основную часть вертикальных коммуникаций составляет обмен информацией между руководителем и подчиненным, между руководителем и рабочей группой. В первом случае руководитель выдает подчиненному индивидуальное задание и получает от него непосредственно отчет о выпол77

нении этого задания (как форма обратной связи), а также другие материалы. Во втором случае руководитель выдает общее задание членам рабочей группы (департамент, управление, отдел, сектор и др.), а последняя докладывает о результатах выполнения. В первом случае имеет место чисто линейная система управления, во втором – линейно-штабная, при этом функции штаба выполняет руководство группы.

Горизонтальные коммуникации выполняют дополняющую (второстепенную) функцию в информационном обмене. При их отсутствии управленческая система может успешно функционировать, особенно в специфических средах со строго линейной системой управления (армия, санитарный контроль, инспекция дорожного движения, охранные ведомства, служба спасения и др.). Горизонтальные коммуникации проявляются в форме обмена информацией между менеджерами одного уровня между равновесными подразделениями (отделами, секторами, службами и т.п.).

С точки зрения психологии управления аппаратом, развитие горизонтальных коммуникаций способствует формированию в коллективе равноправных отношений, развитию корпоративного духа и повышению общей управленческой культуры в организациях. Горизонтальные коммуникации между отраслевыми подразделениями аппарата регионального управления являются дополнительным каналом информации о региональных проблемах и позволяет привлечь интеллектуальные и иные ресурсы в решение особенно тех проблем, которые находятся на стыке различных отраслей.

Региональные управленческие организации взаимодействуют с расположенными на территории хозяйствующими субъектами через разветвленную систему коммуникаций, которые представляют собой средство воздействия на хозяйствующие субъекты в управлении процессом общественного воспроизводства на территориях.

Коммуникации представляют собой одну из форм связей управленческого аппарата региональных органов с внешней средой. Многогранность задач обуславливает необходимость наличия у региональных администраций большого арсенала средств сбора информации и воздействия на хозяйственные формирования. При этом одной из значимых форм связей региональной администраций с хозяйствующими субъектами является принятие и доведение до их сведения решений, распоряжений и других документов. Одной из форм постоянной связи региональных администраций с хозяйственными формированиями являются телефонные разговоры, проблемные совещания, тематические конференции и т.п. В своей совокупности коммуникационные формы связи региональной администрации с внешней средой обеспечивают ей активную позицию, возможность организовать хозяйствующие субъекты и население на решение программных задач конкретных территорий.

*Лекция 9.* **Управленческие решения. Этапы разработки и методы реализации решений. Мониторинг регионального развития сферы сервиса.**

Принятие решений является одним из связующих процессов в администрировании региональной отрасли обслуживания. Управлять – значит решать. Связующая функция решений состоит в том, что в процессе их принятия и реализации взаимодействуют все функции менеджмента. В то же время этот процесс является одним из составляющих регионального менеджмента, центральным пунктом теории управления, т.е. имеет двойственный характер. В указанном качестве решение присутствует в каждом элементе управленческой деятельности, потому что любой шаг в менеджменте требует сравнения альтернативных вариантов и выбора оптимального из них. Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента. Классификация управленческих решений приведена на рисунке 4.2.

Одной из отличительных особенностей теории принятия решений является наличие в ней методов, позволяющих обрабатывать как количественную, так и качественную информацию. Принятие управленческих решений основано на ситуационном подходе, которое наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, и содержит основные методы, используемые в системном и количественном подходах.

Принятие решения представляет собой выбор из множества вариантов, сужение которых производится способом сравнения альтернатив и определения наиболее предпочтительного из них. Применительно к системе управления региональной отраслью сервиса принятие решения означает выбор среди альтернативных вариантов такого управляющего воздействия, которое максимально соответствует выбранным критериям управления хозяйственной системой (технологическим, экономическим, социальным, экологическим и др.).

Любой менеджер в процессе своей работы постоянно нацелен на принятие решения, которое он должен выбирать. Управленцы и обычные люди постоянно соизмеряют и выбирают на основе экономических сравнений. При этом согласование интересов хозяйствующих субъектов выступает основной целью общественной координации.

В региональных органах управления решения принимаются коллегиально и индивидуально. В первом случае это делается по фундаментальным вопросам жизнедеятельности отрасли (бюджет, инвестиционные программы, кредиты, распоряжение имуществом, утверждение на ключевые должности). Индивидуальные решения принимаются по текущим вопросам хозяйствования.

|  |
| --- |
| Прогнозирующие, планирующие, |
| По функциональной |  |
|  | организационные, активизирующие, коорди |
| направленности |  |
|  | нирующие, контролирующие, информирующие |
|  |  |
|  |
|  |  |  |

По организации

По причинам

По повторяемости выполнения

По времени действия

По прогнозируемым результатам

Индивидуальные, групповые, коллегиальные и корпоративные

Ситуационные, по предложению, по предписанию, инициативные, сезонные

Одинаковые, однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив)

Стратегические, тактические, оперативные

С определенным результатом,

С вероятностным или неопределенным исходом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Запрограммированные, интуитивные, |
| По характеру |  |
|  | импульсивные, компромиссные (осторожные), |
| подготовки |  |
|  | аналитические, на базе суждений |
|  |  |
|  |
|  |  |  |

По методам переработки информации

По числу критериев

По направлению воздействия

По глубине воздействия

По используемым ресурсам

По способу фиксации

По масштабу

Алгоритмические, эвристические

Одно- и многокритериальные

Внутренние и внешние

Одно- и многоуровневые

С ограничениями, без ограничений

Письменные, устные и виртуальные

Для одного человека, подразделения, компании, отрасли страны

Рис. 4.2. Классификация управленческих решений

По своему содержанию принятие решений как связующий процесс в управленческой деятельности представляет собой сложную систему, включающую следующие основные элементы: планирование, организация, мотивация и контроль.

Организационные решения – это решения, обусловленные должностными обязанностями менеджера. Цель процесса состоит в обеспечении движения от первоначального состояния к поставленным перед организацией целям. Такие решения бывают различных типов, основными из которых являются:

−запрограммированные;

−импульсивные (незапрограммированные);

−компромиссные;

−интуитивные;

−аналитические;

−на базе суждений.

Запрограммированное решение представляет собой действие управляющего в конкретной ситуации по заранее разработанному сценарию, т.е. для менеджера загодя составляется инструкция о тех действиях, которые он должен предпринять в каждом конкретном случае. Простейшим известным примером набора запрограммированных решений является инструкция, в которой четко указан порядок и содержание действий в различных ситуациях.

Особенностью управленческой деятельности работников аппарата региональных администраций является повышенная степень многовариантности развития ситуаций, что объясняется открытостью региональной экономики и наличием на территории множества различных хозяйствующих субъектов. Но даже при высокой степени неопределенности целесообразны разработки запрограммированных решений. Такой подход способствует сокращению времени для принятия оперативных решений, совпадающих с главной стратегией региональной сферы сервиса. При кажущейся простоте разработки программ принятия решений необходимо учитывать, что такие программы реальны лишь для ситуаций со сравнительно однородным составом агентов (субъектов, объектов, процессов). Набор запрограммированных решений в стандартных ситуациях позволяет менеджеру экономить время и снизить вероятность неверных действий. С развитием информационных технологий возможности разработки вариантов управленческих решений существенно расширяются, что открывает этому методу широкие перспективы.

Импульсивные (незапрограммированные) решения *–*решения, принятые без заранее составленной программы. Региональное управление предполагает разнообразные ситуации с нестандартным развитием событий. В этом случае от менеджеров требуется принятие незапрограммированных решений, которые имеют место в случайных (несистематизированных) ситуациях. Примерами ситуаций для незапрограммированных решений могут быть следующие: как оптимизировать структуру департамента, как повысить мотивацию к творческой деятельности менеджеров конкретного отдела, как повысить эффективность капитальных вложений в какие-либо объекты. В каждой из приведенных ситуаций наиболее весомым может оказаться неожиданный фактор, который для принятия эффективного решения требует от менеджера широкой эрудиции, сообразительности и смелости. Особую ценность при этом составляет умение управленца разложить нестандартную ситуацию на стандартные элементы и путем комбинирования запрограммированных решений разработать схему действий по разрешению создавшейся ситуации. Эффективным способом нахождения правильного решения может также выступать моделирование развития событий по каждому из возможных вариантов и выбор наиболее оптимального.

Компромиссы в решениях – это особая форма связей партнеров по бизнесу, которая обеспечивает согласование противоречивых интересов контрагентов путем взаимных уступок сторон. Менеджеру любого ранга необходимо учитывать, что в управлении сотрудниками редко встречаются решения, результатом реализации которых было бы только благо. Это объясняется тем, что всякое решение уравновешивает противоречивые ценности, а, следовательно, использует каждую из них не в полной мере. В результате этого получается, что принятое решение не является идеальным по ценности, но в то же время обеспечивает меньшие утраты. На практике руководитель выбирает не кратчайший путь к цели, а тот, который сопряжен с наименьшим ущербом, т.е. действует по принципу «от противного».

Интуитивные решения являются результатом подсознательных предпочтений менеджера. Их принятие не опосредовано какими-либо логическими построениями. Люди основываются на собственном ощущении того, что выбор правилен. Они используются в тех ситуациях, когда надо оперативно принять решение, обычно по тактическим вопросам.

Решения на базе суждений занимают большое место среди всех УР. Они принимаются, исходя из сравнения рассматриваемой ситуации с аналогичными, которые встречались ранее. Опыт имеет очень важное значение при разработке и выборе УР. Управленческие решения, основанные на суждениях, самые дешевые по затратам на их формирование и выбор. Удобство данного метода принятия решений состоит в том, что он позволяет быстро находить оптимальный вариант действий, без глубокого анализа сложившейся обстановки. Недостатком метода является его приемлемость только для повторяющихся ситуаций.

Аналитические решения основываются на детальной оценке конкретной ситуации. Они являются результатом сложного и глубокого исследования ситуации, экспертной оценки альтернатив и выбора оптимального варианта управленческих воздействий. Выбор единственного решения производится с помощью специальных методов в зависимости от структуры и содержания управленческой задачи. Стратегические решения в большинстве случаев разрабатываются аналитическим методом и опираются на разветвленную систему информации.

Региональная отраслевая организация представляет собой сложную систему, образованную хозяйствующими субъектами различных форм собственности, и характеризующуюся сложной конфигурацией внутренних и внешних деловых отношений. Многоаспектная конфигурация межличностных связей обусловливает зависимость принимаемых решений от множества объективных и субъективных факторов, к наиболее существенным из которых относятся: степень определенности среды, информационная обеспеченность и взаимозависимость решений, негативные последствия решений, поведенческие ограничения, субъективные оценки менеджеров.

Среду региональной отрасли обслуживания характеризуют три основных состояния [25]:

−определенность – состояние, когда менеджер 4 точно осведомлен о возможных результатах каждого варианта решения. Такие ситуации называют детерминистическими (различаемыми);

−неполная определенность (состояние риска). Риск сопутствует управленческой деятельности. Степень риска увеличивается по мере укрупнения и усложнения организации, а также удлинения сроков реализации региональных программ. Менее рискованными могут считаться отдельные части программы или кратковременные промежутки времени в периоде ее реализации. Особенность регионального менеджмента заключается в том, что результаты внедрения принятых решений затрагивают интересы значительной части населения. Прогнозирование точных результатов решений также затруднено наличием множества субъективных факторов. В итоге существенно повышается риск ущерба при принятии управленческих решений и составлении региональных долгосрочных программ;

−неопределенность – такое состояние в принятии решений, когда невозможно определить вероятность получения потенциального результата принимаемого решения. В подобных условиях запрашивается дополнительная информация или принимается решение методом суждений с учетом имеющегося опыта управления.

Принятие оптимального управленческого решения в целях реализации региональной стратегии сферы обслуживания существенно зависит от качества информации. В количественном плане необходима минимизация данных для ускорения их обработки с целью принятия решения и сокращения затрат на получение информации, поскольку систематизация информации требует от региональных органов содержания разветвленного аппарата. В этом отношении наиболее эффективным является подход к затратам на получение информации по методу предельных издержек: дополнительный прирост единицы информации должен принести организации полезность в объеме, который не меньше затрат на ее получение. Сокращению затрат на информационное обеспечение способствует внедрение специальных информационных стандартов и схем. Это особенно важно в условиях тотального внедрения информационных технологий в обработку данных и информационный обмен между подразделениями сервисных предприятий региона.

Взаимозависимость управленческих решений проявляется в двух направлениях. Во-первых, чем выше уровень управления, тем большее число решений нижних уровней управления оно затрагивает. Это требует от региональных администраций тщательной проработки последствий готовящихся решений, их влияния на решения муниципальных органов и расположенных в регионе хозяйственных организаций. Во-вторых, существует и обратная зависимость, которая заключается во влиянии решений нижних уровней управления на решения вышестоящих органов. Это проявляется в форме хозяйственной инициативы предприятий и подразделений, что вполне согласуется с существующей схемой регионального управления.

Негативные последствия принимаемых решений связаны в основном с кадровыми вопросами и занятостью. Так, решение о размещении в регионе фирмы, использующей импортное сырье, влечет свертывание местного производства аналогичных материалов, а, следовательно, и сокращение занятости населения. Создание на какой-либо территории режима благоприятствования для зарубежных строительных фирм приводит к развалу местных строительных предприятий и как следствие – к разрушению индустрии и деградации специалистов-строителей.

Отрицательные последствия управленческих решений при их разработке необходимо рассматривать в качестве ограничений, что позволяет формализовать процесс и получить максимально достоверное экспертное заключение об оптимальности решения.

Важную роль в процессе разработки и принятия управленческих решений в сфере сервиса играют психологические факторы, к которым относятся межличностные и внутриорганизационные коммуникации, общение руководителей различного ранга между собой и с рядовыми исполнителями, общая морально-психологическая обстановка в организации, желание исполнителей принимать и реализовывать решения.

На принятие решений менеджером существенное влияние оказывают субъективные оценки происходящих явлений и предметов. Успешное функционирование организации во многом зависит от степени совпадения приоритетов сотрудников с системой приоритетов организации. Для того, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех членов организации отражали общую систему ценностей, направленных на решение центральной задачи организации, разрабатываются специальные декларации о ценностях («кодексы чести» работников управленческого аппарата).

Этапы разработки и методы реализации решений

Одним из основных аспектов управления системой является собственно процедура принятия решения. Данной проблеме посвящены многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных ученых: В.А. Батурина, Н.Н. Моисеева, А.Н. Борисова, Д.А. Поспелова, Р. Кини,

Т. Саати и др. [26-31].

Общая схема процесса принятия решений в системе управления сферой обслуживания аналогична алгоритмам задач принятия решений в любой предметной области и включает следующие основные этапы (рис. 4.3):

−получение исходной информации;

−ретроспективный анализ ситуации;

−прогнозирование развития ситуации;

−разработка и выбор вариантов управляющих воздействий;

−принятие решения с привлечением математических методов, экспертов и лица, принимающего решение;

−контроль исполнения решения;

−анализ результатов «постфактум» и корректировка управляющих

воздействий.

Принятие решений начинается (при наличии априорной исходной информации) с ретроспективного анализа и диагностирования проблемы. Под проблемой обычно понимается такое положение или показатель, которые не достигнуты по каким-либо причинам, например, уровень в обеспечении населения региона услугами. Диагностика представляет собой процедуру из нескольких последовательных шагов с принятием промежуточных решений. Первой фазой такой процедуры становится выяснение причинных факторов затруднений или нереализованных возможностей, которыми могут быть: несбалансированность решений региональных органов управления по льготированию хозяйствующих субъектов, неадекватность организационной структуры региональной администрации изменившимся условиям хозяйствования, высокая текучесть кадров в организации, конфликты.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Получение | |  | 2. Разработка |  | 3. Ретроспективный | |
| исходной | |  | оценочной |  | анализ ситуации | |
| информации | |  | системы |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 5. Прогнозирование |  | 6. Разработка |
| 4. Диагностика |  |  | и выбор вариантов |
|  | развития |  |
| проблемы |  |  | управляющих |
|  | ситуации |  |
|  |  |  | воздействий |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 7. Экспертная | |  |  |  | 9. Разработка | |
| оценка | |  | 8. Принятие |  |
|  |  | программы | |
| управляющих | |  | решения |  |
|  |  | мероприятий | |
| воздействий | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

10. Контроль

11. Анализ результатов

реализации

состояния системы

программы

после управляющих воздействий

Рис. 4.3. Алгоритм разработки управленческого решения

Обнаруженные симптомы проблемы подлежат анализу. В этом случае уместен запрос дополнительной информации, сосредоточенной на указанных симптомах. Такую информацию называют релевантной, т.е. касающейся конкретной проблемы. В процессе ретроспективного анализа проводится установление возможных тенденций развития процесса и определение прогнозного фона. Затем выполняется прогнозирование развития ситуации «выбор варианта решения».

Для решения проблемы организация располагает ограниченным набором средств и ресурсов, поэтому важно установить такие ограничения и критерии, учет которых оказался бы окупаемым при реализации программы мероприятий. Обычно ограничения проявляются в объеме полномочий, которыми наделяются менеджеры, а также в сумме средств, выделяемых на решение конкретной проблемы (фонд оплаты труда персонала, средства на закупки оборудования и материалов).

Под критериями принятия решения понимаются стандарты организации (региональной администрации, хозяйствующих субъектов, общественных организаций и т.п.), по которым оцениваются альтернативные варианты выбора, которые проявляются в форме различных рекомендаций.

Важнейшим этапом в процессе разработки и принятия решений являются оценка альтернативных вариантов и нахождение оптимального пути реализации программы управленческих действий. Руководители высшего звена региональной отрасли обслуживания должны ориентировать сотрудников аппарата на разработку нескольких вариантов решения проблемы. Указанный подход позволит уберечь организацию от возможных ошибок. Наиболее рациональным способом в данном отношении представляется включение в аппарат региональной организации менеджеров, функцией которых является разработка альтернативных решений. Для этой цели, например, можно предложить аналитика.

Основная сложность реализации на практике способа сравнения альтернатив – так называемого критерия предпочтений – связана с множественностью задач выбора, а также с тем, что каждая компонента ситуации выбора может выражаться в качественно различных вариантах. Многокритериальные задачи не имеют однозначного решения, поэтому в теории системного анализа предлагается много разных способов свести задачу к частному виду, имеющему единственное решение (рис. 4.4).

Многокритериальные задачи выбора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Равновесные |  | Разновесные |
| критерии |  | критерии |
|  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Свертывание |  | Приоритет |  | Задание |  | Отбор |
|  |  | уровней |  |
| критериев |  | важнейшего |  |  | второстепенных |
|  |  | притязаний |  |
| в один |  | критерия |  |  | критериев |
|  |  | или |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | целевой точки |  |  |
| Рис. 4.4. Способы решения многокритериальных задач выбора | | | | | | |
|  |  | в системе мониторинга | | |  |  |

Второй способ выбора, довольно часто применяемый в процессе выработки управляющего решения, – это способ бинарных отношений. Данный способ используется в том случае, когда критериальная функция не существует или неизвестна.

Необходимо указать, что выбор управляющего воздействия прямо зависит от корректировки анализа действующих факторов. Естественно, что управление системой или каким-либо ее элементом должно осуществляться через управление главным фактором, определяющим данный процесс. Поскольку в системе управления региональной отраслью сервиса, как правило, приходится иметь дело с многофакторными данными, получаемыми в ходе режимных наблюдений за параметрами среды или системы, то перед исследователем встает вопрос об определении ведущего фактора. Поэтому так велика ценность фактических данных и анализа основных факторов процесса. Для получения достоверных результатов оценки важности факторов целесообразно применять метод многофакторного корреляционно-регрессионного анализа [32].

В рамках рассмотрения вопроса о принятии решения следует указать на коллективную форму выбора управляющего решения, которое опирается на правило большинства. В этом случае принятой всеми считается альтернатива, получившая наибольшее число голосов. Применение экспертизы как формы коллективного принятия решения оправдано, в частности, для экологических оценок среды обитания людей при размещении предприятий. Экологическая экспертиза включает: учет воздействия на окружающую среду, процесс оценивания изменений природных условий и ресурсов, прогноз и принятие решений по конкретному объекту (предприятию, части территории).

Выбор оптимального варианта размещения производства с точки зрения экологии осуществляется с использованием так называемых функций полезности, применение которых дает сопоставимые оценки сравниваемых альтернатив [32].

Для выбора верного управленческого решения, адекватного сложившимся условиям, необходимо по возможности и с учетом материальных и временных затрат использовать ряд методов оптимизации данного процесса. Достижение указанной цели возможно только при использовании методологии системного анализа за реальной социально-экономической обстановкой.

Одним из важнейших элементов процесса разработки решения является контроль его выполнения, представляющий в определенном смысле логическую цепь обратной связи. Систематическое поступление сведений о том, что происходило до и после реализации решения, т.е. наличие обратной связи, позволяет управляющему скорректировать это решение, упредить этим нанесение организации ущерба.

Формы обратной связи могут быть весьма разнообразны. Это отслеживание реакции исполнителей на принятое решение и получение промежуточной информации о протекании процесса.

Анализ результатов внедрения мероприятий по развитию региональной сферы сервиса (анализ «постфактум») служит для оценки успехов и недостатков реализации разработанной стратегии. Такой обобщенный анализ может быть средством проверки правильности корректировок, внесенных управляющим в ходе выполнения ранее принятого решения. Анализ «постфактум» важен для пополнения информационного банка руководителей, для принятия решения на основе суждений, а также для проведения комплексных исследований тенденций и разработки на этой основе новых аналитических решений.

Таким образом, решение представляет собой многоэтапный процесс разработки и осуществления намеченного, ядро и главное содержание управленческой деятельности.

Для реализации управленческого решения (УР) выполняются следующие организационно-распорядительные мероприятия:

−определение этапов, сроков и исполнителей;

−обеспечение работы по выполнению решений;

−оценка результатов и стимулирования исполнителей. Организационный механизм реализации управленческого решения

включает следующие элементы: план реализации, управление реализаций, координация, оценка результатов, контроль выполнения (рис. 4.5).

Разработка плана реализации УР заключается в определении комплекса работ, объема ресурсов, числе исполнителей и распределении их по задачам, срокам и этапам.

Управление реализацией УР состоит: в инструктаже исполнителей, организации рабочих мест, обеспечении исполнителей всеми необходимыми средствами для эффективной работы.

Контроль выполнения УР включает: мониторинг соблюдения сроков, основных позиций плана; выявление причин отклонения фактических результатов от запланированных; внесение, при необходимости, корректив в решение задач.

Оценка результатов реализации состоит из следующих процедур: оценки промежуточных этапов выполнения работы, прогнозирования сроков выполнения работы и периода успешного действия реализованного решения.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  |  |  |  |
|  | Разработка |  | Координация |  | Управление |
|  | плана |  |  | реализацией |
|  |  |  |
|  | реализации УР |  |  |  | УР |
|  |  |  |  |  |  |

Координация  Координация

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Контроль |  | Координация |  | Оценка |
| выполнения |  |  | результатов |
|  |  |
| УР |  |  |  | реализации УР |
|  |  |  |  |  |

Рис. 4.5. Механизм организации реализации Управленческого Решения

Координация заключается в определении необходимости корректировки УР или принятия новых решений.

Управление региональной сферой обслуживания использует различные методы реализации принятого УР, в числе которых основными являются: моделирование, прогнозирование и дерево решений.

Моделирование удобно тем, что организаторы и исполнители решения имеют целостное представление об объекте и могут правильно расставить силы и средства при реализации УР. Определяющим качеством модели является отображение ситуации в упрощенном для понимания виде. К числу наиболее распространенных типов моделей относятся:

−физическая модель (представление объекта в уменьшенном или увеличенном виде в форме схемы или макета, например, схема размещения производительных сил в регионе);

−аналоговая модель (изображение объекта в такой отличной от оригинала форме, в которой он ведет себя практически аналогично оригиналу, например, организационная схема регионального управления);

−математическая модель (изображение объекта в виде формул, например, формула доходов в региональный бюджет от налога на добавленную стоимость из расположенных на территории предприятий сервиса может быть представлена в виде D = РНМ, где D – сумма поступлений в региональный бюджет от НДС, Р – объем реализованной сервисной фирмой продукции, Н – величина налога на добавленную стоимость, М – доля НДС, передаваемая центром в региональный бюджет).

Процесс построения модели включает следующие этапы: постановку задачи, создание модели, проверку модели на достоверность, применение модели. Построение модели осуществляется на основе поставленной задачи, при этом необходимо выделить главную цель модели, т.е. какие выходные данные предполагается получить из создаваемой модели. Качество модели тем выше, чем лучше модель отражает реальные события. В ходе функционирования региональной организации ее внутренние и внешние параметры претерпевают изменения, поэтому необходимо проводить периодические корректировки соответствующих моделей. Это делается, например, путем ежегодных корректировок региональных схем развития и размещения производительных сил, а также периодической перестройки организационной структуры региональной администрации. К основным трудностям в моделировании можно отнести недостоверные исходные допущения и информационные ограничения.

Управленческая практика на уровне региональных отраслевых организаций накопила множество различных видов моделей, в числе которых можно выделить:

−«теория игр» – моделирование оценки воздействия на внешнюю среду принятого решения, с помощью которого можно смоделировать реакцию муниципалитетов на решение регионального законодательного собрания о снижении ставок региональных налогов для фирм, создающих филиалы в малых населенных пунктах;

−«модель теории очередей», сущность которой заключается в уравновешивании расходов на дополнительные каналы обслуживания, например, количество источников информации об экономической деятельности производственных фирм;

−«модель управления запасами», позволяющая описывать время размещения заказов региональной администрации на определенные количества товаров для бюджетных организаций и их количество на имеющихся складах;

−«модель линейного программирования» – модель, используемая при выборе схемы распределения заказов региональной администрации на поставки товаров, выпускаемых несколькими конкурирующими фирмами на основе минимизации издержек.

Прогнозирование заключается в разработке оценки вероятного состояния объекта решения в определенный момент времени. Оно исходит из накопленного опыта протекания управленческих процессов и экстраполирования выявленных тенденций на перспективу с учетом накопленного опыта.

Составление экономических прогнозов осуществляется с использованием различных методов, из которых наиболее известны следующие [33]:

−метод анализа временных рядов (выявление тенденций прошлого и их продолжение в будущем);

−прогнозирование результата решения на основе выявления причинно-следственных зависимостей нескольких переменных;

−метод экспертных оценок, т.е. разработка прогноза развития ситуации на основе обобщения мнений специально подобранных экспертов.

Метод «дерева решений» – графоаналитический метод, основой которого является динамическое программирование и теория статических решений. Вначале строится вероятностный граф возможных решений (дерево решений), в определенной последовательности вытекающих одно из другого для получения итоговой картины состояния объекта. Определив точку принятия решений по реализации возможных альтернатив, оценивают альтернативные результаты в точках, где существует неопределенность. Затем, оценив вероятности результатов действий, затраты ресурсов и экономический эффект, который может быть получен в результате реализации различных стратегий, выбирают наилучшие варианты решений.

С помощью «дерева решений» составляются прогнозы и устанавливается последовательность принятия решений по наиболее крупным процессам функционирования региональной отрасли обслуживания, к которым относятся развитие ситуации в отрасли на длительную перспективу, динамика конкуренции в данной сфере, движение трудовых ресурсов.

Мониторинг регионального развития сферы сервиса

Как следует из предыдущего содержания главы, эффективность прогнозирования развития региональной отрасли сервиса в значительной степени зависит от качества информации как априорной, на основе анализа которой определяются тенденции развития, так и текущей информации о результатах реализации разработанной региональной стратегии.

Обеспечение эффективного управления процессом осуществления запланированных мероприятий требует разработки и применения прогрессивных методов экономического анализа, соответствующих уровню сложности исследования региональной сферы обслуживания населения и базирующихся на информационных технологиях.

Решение этой важной для экономики региона проблемы может быть основано на использовании системы мониторинга, которая представляет собой механизм постоянного наблюдения за контролируемыми показателями развития сферы обслуживания, определения величины отклонения фактических результатов от предусмотренных программой и выявления причин этих отклонений. Среди совокупности современных аналитических методов социально-экономический мониторинг следует рассматривать как инструмент, реализующий целостную концепцию управления процессом реализации программы, который направлен на оперативное выявление отклонений фактических показателей от запланированных параметров.

Система мониторинга реализации программы развития региональной отрасли сервиса охватывает следующие основные этапы (рис. 4.6).

Построение системы информативных отчетных показателей уровня отраслевого развития

Разработка комплекса обобщающих показателей, отражающих результаты достижения программных параметров

Установление величины отклонений фактических показателей от параметров программы

Выявление причин отклонений

Рис. 4.6. Схема этапов системы мониторинга развития региональной сферы сервиса

Мониторинг, координируя и направляя деятельность системы управления отраслью обслуживания в пределах региона, тем самым выполняет функцию «управления управлением» и представляет синтез процессов учета, контроля экономического анализа и организации информационных потоков.

Мониторинг следует рассматривать как один из ведущих разделов комплексного экономического анализа, реализующего методологию системного подхода. В то же время выделение его в самостоятельное направление анализа обусловлено специфичностью его функций, состоящих в следующем: исследование экономических процессов в их взаимосвязи, складывающихся под воздействием объективных экономических законов, а также внутренних и внешних факторов, обусловливающих существенное изменение состава и содержания задач анализа; выявление положительных и отрицательных факторов, количественное изменение их действия на экономику региона и его отдельных хозяйственных субъектов; установление тенденций и пропорций развития отрасли обслуживания, вскрытие неиспользованных резервов его динамики; объективная оценка достижения параметров, заложенных в программе развития; научное обоснование объективных решений в управлении ходом реализации программы, обеспечение ее гибкости и адаптивности.

Значение, содержание и предмет мониторинга регионального развития сферы сервиса определяют сущность стоящих перед ним задач. К числу важнейших из них и наиболее актуальных в аспекте управления региональной отраслью является: экспресс-диагностика основных параметров развития; детализированный сравнительный и факторный анализ; параметризация организационных управленческих воздействий; стратегический анализ и прогнозирование тенденций развития отрасли; корректировка эффективной стратегии развития на основе оптимизационных управленческих решений.

Реализация первого комплекса задач – экспресс-диагностика– достигается выявлением так называемых «слабых сигналов», симптоматичных для негативных тенденций регионального развития. По своему экономическому смыслу этот комплекс задач имеет оперативный и упреждающий характер, поскольку позволяет своевременно оценить и скорректировать воздействие на складывающийся уровень регионального развития средовых факторов, а также экономические последствия уже принятых управленческих решений.

Второй комплекс задач заключается в осуществлении обстоятельного ретроспективного анализа. Построение временных рядов за достаточно продолжительный период позволяет установить закономерности развития отрасли, выявить факторы, которые оказывали в прошлом и могут оказывать в будущем существенное влияние на развитие региональных процессов. Особое внимание обращается на анализ текущего периода, который является в то же время прогнозным для решения задач стратегического управления. Выводы ретроспективного анализа совмещаются с текущими наблюдениями и в обобщенном виде используются в последующих решениях прогнозных задач.

Третий комплекс задач связывается с параметризацией, принятой или скорректированной по результатам предшествующего анализа генеральной цели программы и ее подцелей. Исследуя и оценивая наиболее реальные возможности преодоления отрицательных тенденций, устанавливаются минимально допустимые значения параметров развития отрасли.

Четвертый комплекс задач позволяет соотнести сформированную стратегию и реорганизационные меры, обосновывая прогнозом вероятные параметры регионального развития сферы обслуживания.

Пятый блок задач информационно взаимоувязан с результатами решения задач предшествующих комплексов. Специфичность управления на этом этапе предъявляет особые требования к оптимизации управленческих решений. При этом принципиальной отличительной особенностью постановки оптимизационных задач является учет факторов риска и неопределенности в обосновании возможности практической реализации выбранной стратегии.

По степени детализации решаемых задач региональный мониторинг может быть концептуально представлен тремя крупными комплексами

(рис. 4.7).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Генеральная |  |  |  | Оптимизация |
| цель |  | Стратегический |  |
|  |  | стратегий |
| регионального |  | анализ |  |
|  |  | развития |
| развития |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Параметрический |  | Разработка |
| Тактические |  |  | и реализация |
| цели |  | анализ |  | адаптационных |
|  |  |  |  | мероприятий |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оперативные |  | Ситуационный |  | Диагностирование |
|  |  | состояния |
| задачи |  | анализ |  |
|  |  | развития |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Система мониторинга

Рис. 4.7. Концептуальная модель мониторинга развития региональной отрасли обслуживания населения

Особое место в структуре мониторинга отводится комплексу методов и открывающимся с их применением возможностям экспресс-диагностики, заключающейся в профилактическом постоянном отслеживании и оценке влияния экзо- и эндогенных факторов среды на основные параметры регионального развития по принципу оперативного реагирования на «слабые сигналы». Этот комплекс методов реализуется посредством как укрупненного анализа по ведущим параметрам, так и детализированного (по более представительному кругу показателей).

Существенное значение в определении стратегических действий отраслевого менеджмента имеет экономическое состояние сферы сервиса и потенциальная емкость рынка услуг. Для разработки программы действий можно использовать матрицу стратегических действий сервисной отрасли в зависимости от двух факторов (рис. 4.8). Формируемые посредством данной матрицы стратегические решения могут быть включены в разрабатываемую стратегию дальнейшей деятельности и развития сферы обслуживания.

Стратегические

действия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Экономическое состояние сервисной | | |
|  |  |  | отрасли |  |
|  |  | Хорошее | Среднее | Неудовлетвори- |
|  |  |  |  | тельное |
|  | Большая | Расширение, | Диверсификация, | Вхождение |
| емкостьПотенциальная услугрынка |  | инновации, | инновации, со- | в стратегические |
|  | инвестиции | кращение | партнерства |
|  |  |
|  |  |  | затрат |  |
|  | Средняя | Диверсифика- | Вхождение | Реструктуризация |
|  |  | ция, иннова- | в стратегические |  |
|  |  | ции, инвести- | партнерства |  |
|  |  | ции |  |  |
|  | Малая | Поиск новых | Слияние, | Реструктуризация, |
|  |  | рынков, ди- | вхождение в | преобразование |
|  |  | версификация, | стратегические |  |
|  |  | инновации | партнерства |  |

Рис. 4.8. Матрица стратегических действий сервисной отрасли региона

В определении потенциальной емкости рынка услуг большую роль может сыграть его агрегирование. Агрегирование рынка – стратегия, с помощью которой компания рассматривает рынок как однородную среду. Эта стратегия основывается на учете значимых для данной компании социально-экономических факторов и признаков, что позволяет ей выявить спектр организационно-экономических действий и систему маркетинговых мероприятий. При этом следует учитывать, что потенциальная емкость рынка услуг формируется под воздействием двух встречных сил: спроса потребителей и предложения (организационно-экономических и производственно-хозяйственных действий) сервисных компаний.

Что касается организационной стороны мониторинга, то его примерная структура выглядит следующим образом (рис. 4.9).

Основным блоком является подсистема разработки прогнозов и принятия решений – своеобразный «мозговой центр» мониторинговой структуры.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Среда, процесс | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | | каналы |  |  |  |  |  |
| Блоки измерения | | |  |  |  | Блок |  |
| и контроля | |  |  |  |  | управления | |  |
|  | связи |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | | | |  |  |  | |
|  | Информационно- | | | |  |  | Подсистема разработки | |
|  | аналитическая | | | |  |  | прогнозов и принятия | |
|  | подсистема | | | |  |  | решений | |

Рис. 4.9. Примерная структура регионального мониторинга

Важнейшим видом анализа, выполняемого сотрудниками данного отдела, следует считать сопоставление результатов прогнозирования и фактических материалов, приведенных к одному отрезку времени. Подобные аналитические оценки позволяют откорректировать методики прогнозирования и модели процессов в плане повышения надежности прогнозных данных и оптимизации управляющих решений. Выполнение сопоставительного анализа «запускает» в работу механизм обратной связи, который присущ активным динамическим системам.

Таковы методы и средства информационного обеспечения разработки и реализации региональной стратегии развития сервиса.