**Опорный конспект лекций**

**по дисциплине «Технология открытия предприятий сервиса»**

**Особенности организации деятельности предприятий сервиса**

Рынок услуг является одной из разновидностей товарного рынка, развивающейся в рамках общих законов рыночной экономики и подчиняющейся этим законам. Вместе с тем он имеет ряд специфических черт, обусловливающих особый подход к предпринимательской деятельности, призванной обеспечить удовлетворение спроса на услуги. К основным особенностям рынка услуг, как правило, относятся:

 высокая динамичность рыночных процессов, обусловленная характером спроса на услуги;

 территориальная сегментация, которая выражается в том, что формы предоставления услуг, спрос, условия функционирования предприятий зависят от характеристик территории, охваченной конкретным рынком;

 локальный характер услуг, т. е. рынок услуг имеет четкую пространственную очерченность, в рамках которой формируются отличные от других, сходные между собой социально-экономические характеристики;

 высокая скорость оборота капитала, которая является следствием более короткого производственного цикла из выступает как одно из основных преимуществ бизнеса в сфере услуг;

 высокая чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры, которая обусловлена невозможностью хранения, складирования и транспортировки услуг;

 специфика процесса оказания услуг, которая обусловлена наличием личного контакта производителя и потребителя;

 высокая степень дифференциации услуг, которая связана с диверсификацией, персонификацией и индивидуализацией спроса на услуги;

 неопределенность результата деятельности по оказанию услуги, поскольку окончательная оценка качества предоставления услуги возможна только после ее потребления.

Структура сервиса весьма многообразна. Существенное место в ней должны занимать услуги, создающие удобства населению и экономящие их свободное время, т. е. услуги сервиса. Существующие два способа оказания услуг (в форме товара или в затратах труда) обусловливают их деление на:

1) материальные – связанные с созданием новых и восстановлением утраченных потребительских стоимостей изделий;

2) нематериальные – направленные непосредственно на человека или окружающие его условия.

Таблица 1 Различия между нематериальными услугами и продуктами материального производства

|  |  |
| --- | --- |
| Нематериальные услуги | Продукты материального производства |
| Неосязаемые | Осязаемые |
| Разнородные | Однородные |
| Производство, распределение и потребление – один процесс | Производство и распределение не совпадают с потреблением |
| Деятельность, процесс | Вещь |
| Основная часть производится в процессе  взаимодействия покупателя и продавца | Основная часть производится на предприятиях |
| Покупатели участвуют в процессе производства | Покупатели обычно не участвуют в процессе производства |
| Не могут храниться | Могут храниться |
| Не передаются права владения | Возможна передача прав владения |

При оказании нематериальных услуг их производство и потребление совпадают во времени. Такие услуги, целевой функцией которых является удовлетворение личных потребностей населения, принято считать потребительскими. Это услуги парикмахерских, бань, душевых, косметических кабинетов и проч.

Услуги сервиса классифицируются по специфике содержания:

 создающие новые потребительские стоимости (новые изделия): пошив одежды, обуви, изготовление мебели по индивидуальным заказам населения и т. п.;

 восстанавливающие потребительские свойства товаров (ремонтные работы: ремонт радиотелевизионной аппаратуры, автотранспортных средств, квартир, химическая чистка и крашение одежды, услуги прачечных и др.);

 обслуживающие человека (личного характера): услуги парикмахеров, косметологов, работников оздоровительных комплексов и др.

Сфера сервиса является благоприятной почвой для развития различного рода предпринимательства, для обеспечения занятости населения. Эта сфера создает возможности и условия использования труда таких категорий граждан, как студенты, пенсионеры, домохозяйки с полной и частичной занятостью, является реальной базой развития малого бизнеса.

Такие специфические особенности бытовых услуг, как классность, индивидуальный характер, наличие сезонных колебаний в поступлении заказов оказывают определенное влияние и на организацию производственных процессов. Особенно ярко это влияние проявляется при организации процессов по изготовлению новых изделий (одежды, обуви, мебели) по заказам населения.

Так, например, при организации процессов пошива изделий по заказам населения необходимо учитывать следующие особенности:

 пошив изделий на конкретного заказчика обусловливает весьма широкую номенклатуру изделий, что формирует технологическую неоднородность выполняемых заказов;

 швейные изделия изготавливаются как из материалов заказчиков, так и из материалов предприятия, поэтому при проектировании технологических процессов не представляется возможным точно учесть и спрогнозировать характер перерабатываемых материалов, - квалификации персонала;

 наличие услуг различной классности предъявляет соответствующие требования к моделированию и конструированию швейных изделий, и на этой основе возникают специфические особенности в формировании производственных процессов;

 сезонные колебания в поступлении заказов вызывают неравномерную загрузку предприятий в течение года, поэтому данное обстоятельство также нужно учитывать при проектировании производственных процессов.

Подобные же специфические черты характерны и для предприятий других отраслевых групп сервиса. Знание этих и ряда других особенностей выполнения услуг поможет руководителям предприятий быстрее адаптироваться к изменениям, происходящим на рынке товаров и услуг, обеспечивать устойчивую работу предприятий.

Структура предприятия, состав его подразделений, организация управления во многом зависят от уровня его специализации. Известно, что специализация, с одной стороны, является следствием общественного разделения труда, а с другой – результатом концентрации однородного производства, т. е. представляет собой диалектическое единство двух противоположных процессов: дифференциации и концентрации.

Общеизвестны три основные ее формы: предметная, подетальная, технологическая. В сфере сервиса на уровне отдельных предприятий в той или иной степени используются приведенные формы специализации, особенно развиты технологическая и предметная формы. Вместе с тем для предприятий сервиса характерен и несколько укрупненный вариант предметной специализации – т. е. специализация по отраслевым группам услуг (например, пошив и ремонт одежды по заказам населения, химическая чистка и крашение одежды, услуги парикмахерских и т. д.).

В сегодняшних условиях наряду с имеющимися специализированными предприятиями сервиса целесообразно организовывать и многоотраслевые комплексные предприятия. Они могут быть разных направлений: стационарные для городской и сельской местности с определенным полным набором услуг; малой и средней мощности; малые предприятия – пункты быстрого (экспресс) обслуживания клиентов с ограниченным набором услуг (например, химчистка, прачечная самообслуживания, мелкий ремонт одежды, утюжка, пятновыводка, ремонт металлоизделий); предприятия, комплексные пункты, осуществляющие только прием заказов на выполнение практически всех видов услуг, оказываемых в городе, с дальнейшей отправкой этих заказов для выполнения на специализированные предприятия сервиса; выездные бригады (мини-предприятия) для обслуживания населения сельской местности, отдельных районов либо в сезонные периоды.

Важной проблемой организации деятельности предприятий сервиса является организация труда и оплаты персонала. Труд работников предприятий сервиса имеет свои особые черты.

К их числу относятся:

 повышенное нервно-эмоциональное напряжение труда, поскольку обязательным является наличие контакта с клиентами;

 совмещение различных видов деятельности (например, у приемщика заказов – оформление заказа, расчеты с клиентом, учет выручки, оформление салона и др.; у закройщика – консультации клиента по выбору модели, фурнитуры, операции раскроя, проведение примерок, консультации портных по изготовлению одежды и др.);

 различная степень интенсивности труда по временным периодам вследствие сезонного характера оказания услуг.

В связи с этим сфере сервиса нужны люди особые, имеющие соответствующие навыки работы с клиентурой, поэтому при подборе персонала нужно проводить хороший кадровый маркетинг. Кроме того, особенности труда работников должны учитываться при выборе форм и систем стимулирования труда.

**Предприятие сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект**

Общие основы организации предприятий определены в Гражданском кодексе Российской Федерации (ч. 1).

В общем плане под предприятием понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом для производства продукции и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

На каждом предприятии производственные факторы (ресурсы, человеческий труд) должны взаимодействовать друг с другом, чтобы обеспечить выпуск продукции или услуг. При этом в любом случае предприятие функционирует в условиях ограниченных производственных ресурсов.

Поэтому в соответствии с экономическим признаком предприятие может свои результаты:

а) максимизировать – при заданном объеме производственных ресурсов должен быть достигнут наибольший выпуск продукции или услуг;

б) минимизировать – определенный объем выпуска продукции или услуг должен быть реализован при наименьшем расходовании производственных ресурсов;

в) оптимизировать – затраты и результаты находятся в определенном оптимальном сочетании.

Любое предприятие должно быть в состоянии финансового равновесия: своевременно выполнять свои платежные обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов.

Предприятие сервиса обладает рядом признаков:

 единство целей предприятия;

 наличие единого коллектива персонала предприятия;

 наличие прав юридического лица;

 единая система учета;

 единая система планирования деятельности предприятия.

Для предприятий характерно наличие производственно-технического, организационного и социально-экономического единства.

Производственно-техническое единство означает, что предприятие оказывает услуги в номенклатуре, соответствующей специализации предприятия; оно имеет необходимые материальные условия для своей деятельности; средства труда и рабочую силу соответствующей квалификации.

Организационное единство характеризуется единым производственным коллективом, единым руководством, правом юридического лица.

Социально-экономическое единство означает, что предприятие имеет единую форму собственности, деятельность предприятия определяется наличием единой системы планирования и учета.

Предприятие сервиса имеет юридическую, хозяйственную и отраслевую основы (рис. 2).

Важным этапом как в процессе создания, так и в процессе функционирования предприятия сервиса является разработка учредительных документов. Учредительные документы – это фактически свод прав, обязанностей, условий функционирования и ответственности предприятия за свою деятельность.

В законодательных актах, регулирующих деятельность предприятий в Российской Федерации, установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятиям в зависимости от организационно-правовой формы: устав и учредительный договор. В ст. 52 ГК РФ установлено, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора.



Рис. 2 Модель организации деятельности предприятия сервиса

Учредительный договор юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем. Устав – основной документ, определяющий задачи, права и область деятельности предприятия, положение его в отрасли и в системе финансовых и хозяйственных органов. Он утверждается учредителями предприятия.

Устав и Учредительный договор см. УМП к курсовому проектированию.

**Предприятие сервиса как производственная система**

Современный подход к организации рассматривает любое предприятие (учреждение) как систему. Общепризнано определение системы как целого, созданного из частей и элементов для целенаправленной деятельности.

Для любой системы характерны такие свойства:

 система стремится к самосохранению;

 система имеет потребность в управлении;

 в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем.

Экономические (производственные) системы обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем.

К их числу можно отнести:

 нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;

 уникальность и непредсказуемость системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека);

 наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;

 способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;

 способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;

 способность адаптироваться к изменяющимся условиям;

 способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Возникновение той или иной производственной системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию или услуги, способные удовлетворить требования покупателей (клиентов). Следовательно, производственная система должна быть приспособлена к длительному удовлетворению спроса населения.

Производственная система может рассматриваться на уровне предприятия в целом, отдельного цеха, участка, рабочего места.

На всех этих уровнях в состав производственной системы включаются:

 технические ресурсы (степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг);

 кадровые ресурсы (профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы);

 пространственные ресурсы (размеры и характер производственных площадей, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и др.);

 ресурсы организационной структуры управления (гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.);

 информационные ресурсы (характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации);

 финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.).

В результате взаимодействия всех компонентов, входящих в производственную систему, формируются новые свойства системы в целом. Эти свойства отражают такое понятие, как эффект целостности системы.

Любая производственная система, в том числе и предприятия сервиса, являются системами открытыми, т. е. активно взаимодействующими с внешней средой. Модель такой производственной системы приведена на рис. 3.



Рис. 3. Модель предприятия сервиса как открытой производственной системы

Данные приведенного рисунка свидетельствуют о том, что любая производственная система имеет входное воздействие, систему обработки (преобразовательные процессы), конечные результаты (выходы из системы) и обратную связь.

Экономический потенциал фирмы – совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

Модель экономического потенциала любого предприятия определяется следующими факторами:

 объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологией;

 способностями сотрудников к выполнению услуг сервиса (образовательный, квалификационный, психофизиологический и мотивационный потенциал персонала);

 способностями менеджера оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры управления предприятием;

 инновационными способностями, т. е. способностями к обновлению производства, смене технологии и т. п.;

 информационными способностями, т. е. способностями обрабатывать и «переваривать» информацию для использования ее в процессе оказания сервисных услуг;

 финансовыми способностями: кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и др.

Преобразовательные процессы в производственной системе имеют задачу реализовать возможности фирмы (экономический потенциал) в виде реального конечного продукта и результатов деятельности. Каждый из составляющих преобразовательных процессов выполняет соответствующую конкретную задачу.

Выходами производственной системы (рис. 3) является продукт, результаты деятельности, удовлетворенность трудом, социальная роль и имидж предприятия. В условиях развития рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это положение относится в еще большей степени, чем к продукции.

Конкурентоспособной будет услуга, которая удовлетворяет следующим требованиям:

 она оказана при минимальных затратах времени клиента;

 услуга высокого качества;

 цена за услугу приемлема;

 услуга оказана в установленные сроки;

 при оказании услуги показана высокая культура обслуживания;

 процесс выполнения услуги осуществлен при рациональном использовании ресурсов предприятия.

Результаты деятельности предприятия сервиса характеризуются такими показателями, как

 объем и структура выручки, полученной от реализации услуг,

 издержки,

 прибыль (убытки),

 рентабельность.

Опыт работы предприятий сервиса в условиях рынка показывает, что укрепить позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены, качества услуги, но и с помощью имиджа предприятия.

Имидж предприятия включает несколько компонентов:

 качество, ассортимент, цена, гарантии, социальная престижность услуг предприятия;

 удобство места расположения предприятия;

 социальный статус его клиентуры;

 привлекательность рекламы и разнообразие методов стимулирования сбыта;

 способы организации процесса предоставления услуг и оформление предприятия;

 участие предприятия в решении социально значимых проблем.

В региональном аспекте всем предприятиям, в том числе и в сфере сервиса, отводится важная социальная роль. Региональные органы, органы муниципального управления заинтересованы в эффективной работе предприятий, поскольку от этого зависит объем выплачиваемых ими налогов и, следовательно, возможности формирования бюджетов различных уровней.

**Виды предприятий сервиса**

Предприятия, оказывающие населению сервисные услуги, весьма разнообразны с точки зрения видов выполняемых услуг, масштабов деятельности, форм собственности, организационно-правовых форм и др. Однако при всем разнообразии их можно классифицировать по определенным признакам.

Классификация предприятий сервиса необходима для того, чтобы систематизировать знания о предприятиях данной сферы; определять место предприятия и его роль на рынке товаров и услуг; оценивать эффективность и сравнивать деятельность различных видов предприятий; учитывать особенности функционирования различных типов предприятий при организации новых и анализе действующих предприятий сервиса.

При классификации предприятий сервиса используем как общие признаки классификации:

 форма собственности,

 наличие прав юридического лица,

 вид юридического лица,

 уровень специализации,

 мощность предприятия,

 форма организации,

 тип производства, так и специфические, присущие только сфере сервиса

 порядок сбора и реализации заказов;

 время действия;

 метод обслуживания потребителей;

 качество предоставляемых услуг.

Выбор данных классификационных признаков неслучаен, поскольку именно они оказывают существенное влияние на организацию деятельности предприятий сервиса.

Форма собственности определяет порядок формирования имущества предприятия, формирует весь механизм хозяйствования фирмы, ее экономическую политику и др.

Наличие (отсутствие) прав юридического лица оказывает влияние на учетную политику предприятия, на формирование экономических результатов деятельности.

Вид юридического лица (организационно-правовая форма) определяет организационно-правовые границы деятельности предприятия, оказывает влияние на организацию управления предприятием.

Уровень специализации оказывает влияние на организацию основных (технологических) процессов выполнения услуг, на подбор и подготовку персонала. От уровня специализации во многом зависят издержки предприятия на выполнение и реализацию услуг.

Мощность предприятия сервиса оказывает определяющее влияние на его деятельность, поэтому необходимо знать экономические преимущества и недостатки различных по мощности предприятий.

Форма организации также является важным признаком классификации, поскольку дает возможность продумать и рационально построить структуру предприятия с тем, чтобы минимизировать затраты на оказание услуг.

Тип производства оказывает непосредственное влияние на выбор метода организации производства, расстановку рабочих в соответствии с их профессиональными навыками и квалификацией, подбор оборудования и организацию рабочих мест и др.

Порядок сбора и реализации заказов является одним из важнейших специфических признаков классификации предприятий сервиса. Известно, что на предприятии сервиса не может начаться производственный процесс, если нет заказа на ту или иную услугу. Порядок сбора заказов клиента влияет на загрузку предприятия, на степень интенсивности труда работников в различные периоды времени, на сроки и качество оказания услуг, на формирование себестоимости и цен на услуги.

Метод обслуживания потребителей оказывает определенное влияние на деятельность предприятий, их организацию и функционирование. Методы обслуживания должны быть в первую очередь направлены на создание максимальных удобств клиенту.

Классность услуг оказывает влияние на организацию производственных процессов; подбор персонала, его мотивацию, состав оборудования и материалов; оформление салонов обслуживания, развитие сопутствующих консультационных и иных услуг, создающих удобства клиенту.

**Структура предприятия**

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

По принципу удобства управления и рациональной организации производства строится производственно-административная структура предприятия. Она предусматривает выделение в составе предприятия подразделений, которые характеризуют отдельные объекты управления, во главе каждого из которых стоит определенный руководитель. Рассмотрим возможные варианты деления предприятия на составные части по принципу удобства управления (рис 4).

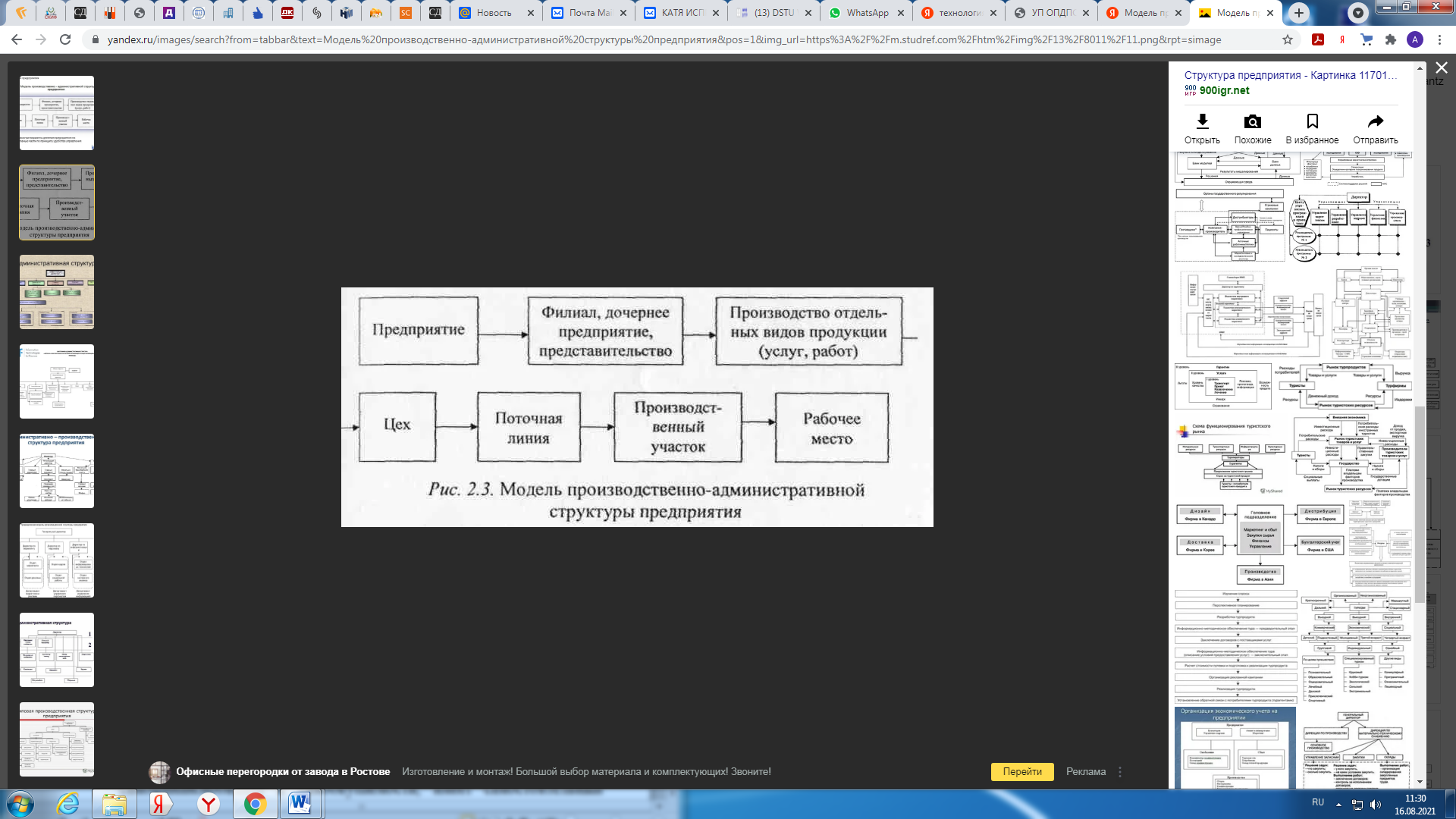


Рис. 4 Модель производственно-административной структуры предприятия

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

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

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

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

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

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

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

По принципу участия подразделения в производстве основной продукции (оказании основных видов услуг) строится производственно-технологическая структура предприятия (рис. 5).

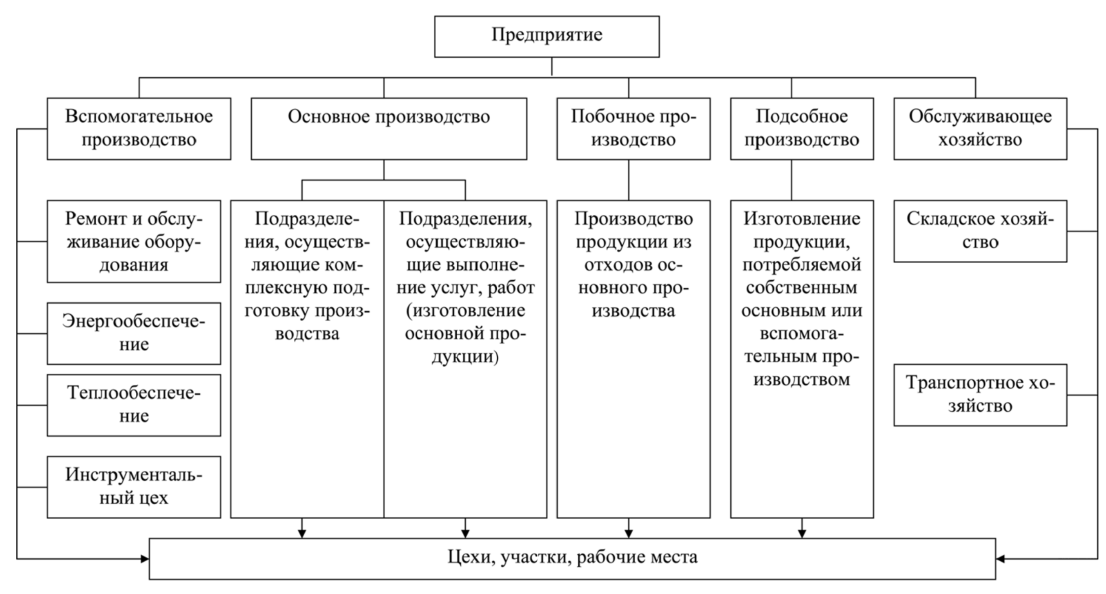


Рис 5 Модель производственно-технологической структуры предприятия

В приведенной модели выделено основное производство, вспомогательное, обслуживающее хозяйство, побочное и подсобное производства. Первые три перечисленные составляющие данной модели присутствуют на любом предприятии любой сферы деятельности.

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

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

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

Назначение побочных и подсобных производств показано на схеме (рис. 5), на предприятиях сервиса они, как правило, отсутствуют.

На формирование производственной структуры предприятия оказывают влияние следующие факторы:

 вид деятельности;

 уровень специализации;

 формы кооперирования;

 структура технологического процесса выполнения услуги (изготовления продукции);

 мощность предприятия;

 широта номенклатуры выполняемых услуг.

**Технология как фактор внутренней среды** имеет гораздо большее значение чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами.

Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

В начале века появилось такое понятие как сборочные конвейерные линии. Сейчас этот принцип используется почти повсеместно, и очень сильно повышает производительность предприятий.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации, я опишу классификацию по Томпсону и по Вудворд.

Классификация технологии по Джоан Вудворд пользуется наибольшей известностью. Она выделят три категории технологий:

Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие.

Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.

Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примеры - переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий не противоречащие трем предыдущим:

1. Многозвенные технологии, характеризуемые серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец - сборочные линии массового производства.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Эти две категории не так уж расходятся друг с другом. Например многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового производства, а посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Различия в этих классификациях в первую очередь вызваны разными областями специализации авторов. То есть Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий, а Томпсон же обхватывал все виды организаций.

Нельзя назвать какой-то один тип технологии лучше другого. В одном случае может быть, более приемлем один тип, а в другом более подойдет противоположный.

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

**Основы организации труда на предприятиях сервиса**

Эффективность организации выполнения услуг во многом зависит от применяемых форм организации труда.

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

Элементами организации труда на предприятии являются:

− разделение труда, т. е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей;

− кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками;

− организация рабочих мест;

− организация обслуживания рабочих мест;

− разработка рациональных приемов и методов труда;

− установление обоснованных норм труда;

− создание безопасных и здоровых условий труда;

− воспитание дисциплины труда.

Если предприятие чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, мы вправе говорить о научной организации труда (НОТ).

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

− экономических (экономия ресурсов, повышение качества услуг, рост результативности деятельности);

− психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервнопсихической напряженности труда);

− социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

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

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического оснащения процесса оказания услуг.

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

Трудощадящая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда.

Функция возвышения труда предполагает создание на предприятии условий для гармоничного развития человека.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы.

Первым и очень важным элементом организации труда является разделение труда, т. е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии.

Различают несколько форм разделения труда на предприятиях.

Функциональное – в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в процессе оказания услуг. По этому признаку работники делятся на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. В свою очередь каждая из этих групп могут быть разделены между собой.

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

Профессиональное – по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается потребная численность работников разных профессий. Так, специалисты на предприятии могут подразделяться на специалистов по маркетингу, специалистов по персоналу и др.

Квалификационное – по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Например, рабочие могут быть первого, второго и т. д. разряда.

Кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой. Существуют следующие формы кооперации труда:

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

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

Важнейшими направлениями совершенствования разделения и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа.

Совмещение профессий – это выполнение в течение нормальной продолжительности рабочего дня, наряду с работами по основной профессии, работ по второй или нескольким профессиям.

Возможны следующие варианты совмещения профессий:

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

− совмещение основной работы и административно-технической (например, руководство бригадой);

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

− совмещение основной работы и приема заказов (например, на предприятиях по ремонту и обслуживанию автомобилей слесарь-механик может совмещать свою работу с работой приемщика заказов, а на предприятиях по ремонту бытовой техники и бытовой радиоэлектронной аппаратуры практикуется совмещение профессий слесаряремонтника, 30 шофера и приемщика; для небольших ателье свойственно совмещение работ закройщика и приемщика).

Овладение смежными профессиями имеет большой экономический и социальный смысл даже в тех случаях, когда свободного времени в течение рабочего дня нет, но работа отличается монотонностью. В таких условиях целесообразна перемена труда, смена операций, переход по определенному графику с одного места на другое, что ведет к обеспечению разнообразия труда, повышению его содержательности и привлекательности, благоприятно сказывается на здоровье и настроении работников, на экономических результатах труда.

Для организации высокопроизводительного труда необходимо также решить и такой вопрос: как, каким образом следует выполнять работу. Достигается это установлением рациональных методов и приемов труда.

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

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

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

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

Метод труда - способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенным составом и последовательностью действий, приемов, операций.

Необходимая часть организации труда – организация рабочих мест.

Рабочее место – это первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих (если рабочее место коллективное), оснащенная необходимыми средствами труда для выполнения услуг, работ.

Проводимые аттестации рабочих мест позволяют выявлять отступления от нормативных требований к ним и совершенствовать организацию рабочих мест в соответствии с требованиями научной организации труда.

По результатам аттестации малоэффективные рабочие места могут упраздняться.

Результативность труда во многом зависит от того, насколько рационально осуществлена планировка рабочих мест в технологическом процессе выполнения услуг.

Основными задачами рациональной планировки рабочих мест являются следующие:

− обеспечение кратчайшего пути перемещения предметов труда по рабочим местам;

− максимальное использование производственных площадей;

− создание возможностей перестройки технологических процессов в соответствии с потребностями рынка в кратчайшие сроки;

− обеспечение благоприятных условий труда персонала.

На размещение рабочих мест в производственном пространстве влияет ряд факторов:

− размеры производственной площади;

− конфигурация производственной площади;

− норма площади на одно рабочее место (зависит от вида выполняемых услуг, работ, изготавливаемой продукции);

− число рабочих мест в процессе;

− габариты рабочих мест;

− шаг рабочего места (определяется как нормативная величина по различным видам услуг);

− санитарные нормы по условиям труда (расстояние от окон, стен, колонн и т. п.).

− наличие (отсутствие) транспортных средств и вид этих транспортных средств (конвейеры, подвесные конвейеры, транспортеры периодического действия);

− количество единиц оборудования на одном рабочем месте в процессе;

− организация труда персонала (с разделением и без разделения труда).

При планировке рабочих мест необходимо также учитывать вид выполняемых услуг, тип производства, вид расположения рабочих мест в производственном процессе.

Уровень организации труда на рабочем месте зависит от организации обслуживания рабочих мест.

Организация обслуживания рабочих мест предполагает своевременное обеспечение рабочих мест всем необходимым, включая техническое обслуживание – наладку, смазку, регулировку; ремонтное и межремонтное обслуживание; обеспечение сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом; подачу необходимых видов энергии – тепла, электроэнергии, сжатого воздуха; межоперационный и финишный контроль качества продукции; хозяйственное обслуживание – уборку, чистку оборудования; транспортное обслуживание и т. д.

Чтобы организовать обслуживание рабочих мест, необходимо решить следующие вопросы:

− определить, в каких видах обслуживания нуждается каждое рабочее место;

− по каждому виду обслуживания установить его норму, т. е. обосновать объем обслуживания в смену, месяц, год;

− установить регламент обслуживания, т. е. график, периодичность и последовательность;

− закрепить выполнение обязанностей по обслуживанию за строго определенными исполнителями.

Эффективность обслуживания рабочих мест может быть достигнута лишь при соблюдении следующих принципов:

− принципа предупредительности обслуживания, предусматривающего выполнение соответствующих работ до того, как процесс производства прервется в силу несвоевременного их выполнения;

− принципа оперативности обслуживания – быстроты реагирования на возможные сбои производства;

− принципа комплексности, выражающегося в обеспечении разностороннего обслуживания по всем его видам;

− принципа плановости, заключающегося в проведении расчетов потребности в видах, сроках и объемах обслуживания каждого рабочего места.

Повышение эффективности системы обслуживания рабочих мест состоит в переходе от дежурного обслуживания, т. е. обслуживания по вызову к месту поломки оборудования, к стандартному обслуживанию, основанному на расчетах предупредительного проведения обслуживающих работ.

Составным элементом организации труда является установление технически обоснованных норм труда. Норма труда венчает процесс установления определенной организации труда и является отправным пунктом для ее дальнейшего совершенствования. Нередко на предприятиях отождествляют понятия «норма» и «норматив». Норматив характеризует степень использования орудий труда и предметов труда, затрат живого труда. Норма – это максимально допустимая абсолютная величина расхода сырья, материалов, а также живого труда на изготовление единицы продукции, работ, услуг.

Под нормированием труда понимают процесс установления научно обоснованных норм затрат труда на выполнение какой-либо работы.

Нормы труда – это составная часть организации оплаты труда, так как с их помощью устанавливается расценка – величина заработка за выполнение единицы работы.

На практике используются следующие виды норм и нормативов труда:

норма времени – количество рабочего времени, необходимого на выполнение какойлибо услуги или какой-либо работы;

норма выработки – количество изделий, которое необходимо выпустить в единицу времени (за один час, рабочую смену и т.д.). Между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная зависимость;

норма обслуживания – количество объектов (машин, механизмов, рабочих мест и т. д.), которые работник или группа работников должны обслужить в течение единицы рабочего времени;

норма численности – количество работников определенного профиля и квалификации, необходимое для выполнения конкретных работ за определенный период.

Нормативы времени обслуживания – это регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов, входящих в состав операции, на обслуживание единицы оборудования, рабочего места и других производственных единиц. Нормативы численности – регламентированное количество работников определенного профессионально-квалификационного состава, которое необходимо для выполнения единицы (или определенного объема) работы. Такие нормативы предназначены для установления численности рабочих в основном на работах, на которые ее определение затруднено.

Типовые нормы разрабатываются на работы, выполняемые по типовой технологии с учетом рациональных организационно-технических условий, уже существующих на большинстве или части предприятий, где имеются такие виды работ.

На практике используются опытно-статистический и аналитический методы нормирования.

При опытно-статистическом (иногда его называют суммарным) методе нормы устанавливаются в целом на всю работу без поэлементного анализа операций.

Научно обоснованные нормы труда устанавливаются аналитическим методом. Аналитический метод нормирования имеет две разновидности: аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский. Они различаются способом определения затрат времени.

При аналитически-расчетном методе затраты времени на каждый элемент операции и операцию в целом определяются по научно обоснованным межотраслевым, отраслевым или местным нормативам.

При аналитически-исследовательском методе затраты времени на каждый элемент и операцию в целом устанавливаются на основе непосредственных измерений этих затрат на рабочих местах (путем проведения фотографии рабочего времени или хронометража).

Следующий элемент организации труда, влияющий на его эффективность, – это условия труда. Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда.

На работника в производственной среде воздействует большое количество внешних факторов, которые по своему происхождению могут быть разделены на две группы.

Первая включает в себя факторы, не зависящие от особенностей деятельности предприятия, среди них географо-климатические, которые обусловлены географическим районом и климатической зоной размещения предприятия, и социально-экономические. Последние зависят от социально-экономического строя общества и определяют положение трудящегося в обществе в целом.

Вторая группа включает в себя факторы, зависящие от особенностей предприятия и его коллектива. Эти факторы формируются, с одной стороны, под воздействием особенностей техники, технологии, экономики и организации процесса выполнения услуг (производственнотехнические), а с другой – под воздействием особенностей трудового коллектива (социальнопсихологические).

Группа производственно-технических факторов наиболее обширна. В нее входят:

− технико-технологические факторы – особенности техники и технологии, уровень механизации и автоматизации труда, степень оснащенности рабочих мест, режим труда и отдыха. Под воздействием этих факторов формируются физическая тяжесть труда, характеризуемая объемом физической работы и статической нагрузкой за смену, и нервно-психическая напряженность, определяемая объемом перерабатываемой информации, интенсивностью внимания, напряженностью мыслительной деятельности, степенью монотонности труда, темпом работы;

− санитарно-гигиенические факторы – температура, влажность, скорость движения воздуха в рабочем помещении; уровни шума, вибрации, запыленности, загазованности, излучений; освещенность, контакт частей тела работника с водой, машинным маслом, токсичными веществами, общее состояние производственных помещений;

− факторы безопасности, гарантирующие защиту работника от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения;

− инженерно–психологические факторы – комфортность на рабочих местах, совершенство конструкции и планировки техники, органов управления и средств контроля за ходом технологического процесса, удобство обслуживания машин и механизмов;

− эстетические факторы – архитектурно-планировочные решения интерьера и экстерьера, эстетически выразительная форма и цвет средств труда, спецодежды, соответствующее оформление зон отдыха и пр.;

− хозяйственно-бытовые факторы – организация внутрисменного питания работников; наличие и состояние бытовок, умывальников, душевых, туалетов; организация стирки, химчистки и ремонта спецодежды, уборки помещений и территории и т. д.

Социально-психологические факторы – социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентаций работников, стиль руководства в подразделениях и на предприятии в целом, масштаб и характер деятельности общественных организаций. Эти факторы формируют морально-психологический климат в коллективе.

Эффективная организация труда не может быть достигнута без соблюдения установленных правил порядка на производстве, т. е. без дисциплины труда.

На практике различают дисциплину трудовую, производственную, технологическую, плановую, финансовую, договорную и др. Такое разнообразие определяется тем, что различные правила, нормы, требования устанавливаются разными органами и ведомствами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

**Организация обслуживания потребителей**

Процесс обслуживания потребителя является составной частью сервиса. Главной задачей предприятий этой сферы является удовлетворение потребностей населения в услугах различного характера за счет увеличения объемов услуг, расширения их ассортимента, повышения качества, культуры обслуживания.

Характерной особенностью предприятий и организаций сервиса является взаимодополняющее сочетание процессов производства услуги и обслуживания населения. Этим в основном определяется специфика деятельности предприятий этой сферы – здесь отсутствует звено, отделяющее производителя услуг от потребителя. Поэтому организация обслуживания будет в значительной степени влиять на положительное или негативное восприятие потребителем предприятия и его услуг.

Вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что организация обслуживания потребителей – это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организации деятельности предприятия, играющая особую роль в повышении ее эффективности.

Существует определенный ряд факторов, влияющих на работу с потребителем.

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

Негативное восприятие предприятия сервиса потребителем обусловливается тем, что:

− нужно искать предприятие, где можно получить необходимую услугу;

− ждать время, когда услуга будет оказана;

− время работы предприятий сервиса совпадает с временем работы потребителя;

− время приема, выдачи и выполнения заказа

– продолжительное;

− сомнение потребителя в качестве услуг предприятия, на которое он обратился;

− расходы, связанные с услугой, велики и несвоевременны.

В свою очередь, предприятия сервиса имеют свои интересы:

− загрузить рабочее место; − получить максимально возможную цену за услугу;

− перенести заказ на следующий день и своевременно закончить работу предприятия (например, в 18.00);

− не выполнять невыгодный заказ и др.

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

1. до посещения предприятия это:

− отсутствие информации о нем, − отсутствие или недостаток денежных средств для получения услуги,

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

− большое расстояние до предприятия,

− возможность выполнения этих работ самостоятельно;

1. во время посещения предприятия:

− невнимательное отношение работников к потребителю,

− недоверие клиента к услугам и ценам на них,

− трудность определения местоположения предприятия,

− неэстетичный внешний вид предприятия сервиса,

− неопрятный внешний вид работников,

− нарушение технологии выполнения услуги,

− отсутствие удобств во время ожидания выполнения или оказания услуги,

− несоблюдение сроков выполнения заказа,

− отсутствие гарантий;

1. после посещения предприятия:

− неполное или незаконченное выполнение заказа,

− некачественное оказание услуги или выполнение работы, в том числе обнаруженное со временем,

− превышение окончательной стоимости заказа по сравнению с первоначальной,

− небрежное отношение к собственности потребителя.

В случае если потребитель остался недоволен, возникает опасность, что он становится носителем отрицательной информации о предприятии, причем этот процесс контролировать и отслеживать крайне затруднительно.

Третий – это непосредственное отношение к работе с потребителем. Прежде всего необходимо привыкнуть к тому, что потребителя нужно завоевать. Многие предприятия сервиса не придают должного значения процессу обслуживания, игнорируют опыт и знания в этой сфере как зарубежных, так и российских предприятий.

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

Пятый фактор связан с возможностями и масштабами самого предприятия сервиса. Так, крупные элитные предприятия обеспечивают конкурентоспособность за счет высокого уровня сервисных и производственных технологий, обеспечивая потребителю высокое качество обслуживания и производства услуг. Малые предприятия с целью привлечения потребителей стремятся к максимально возможному снижению цен, установлению доверительных отношений с клиентом, гибкому приспособлению к требованиям клиентов, тем самым обеспечивая себе возможность выживания в конкурентной борьбе.

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

− привлечение клиента;

− обеспечение положительного сотрудничества с потребителем;

− закрепление потребителя в качестве постоянного;

− использование потребителя как носителя положительной информации о предприятии.

В свою очередь, предприятию сервиса необходимо учитывать требования, предъявляемые к ним потребителем:

− услуга должна быть оказана, т. е. не должно быть отказов в выполнении услуги;

− услуга должна оказываться быстро;

− при пользовании услугой потребителю должны быть созданы максимальные удобства;

− услуга должна быть высококачественной;

− услуга должна быть оказана по максимально возможной низкой цене.

Идеальное сочетание целей предприятий сервиса по работе с потребителем и требований клиентов обеспечит и той, и другой стороне выгоды. Предприятие будет иметь ту прибыль, на которую рассчитывает, а потребитель получит высококачественные услуги. Во многом этому способствует рациональная организация обслуживания потребителей, 45 позволяющая сглаживать противоречия, возникающие между производителем услуг и их потребителем.

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

Рационально организовать процесс обслуживания, полнее удовлетворить все возрастающие потребности в услугах и одновременно улучшить использование средств труда, предметов труда и самого живого труда в процессе оказания услуг всегда непросто – для этого требуются серьезные теоретические исследования. Поэтому как наука организация обслуживания населения изучает наиболее общие закономерности доведения услуг до потребителя, применение которых на практике позволяет находить эффективные формы деятельности трудовых коллективов предприятий сервиса по более полному удовлетворению платежеспособного спроса населения на услуги с наименьшими затратами.

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

Среди них можно выделить:

− более полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;

− максимальное приближение услуг к потребителю;

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

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

− доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

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

1. Увеличение объема реализации услуг и расширение номенклатуры оказываемых услуг.

2. Улучшение качества исполнения заказа.

3. Улучшение качества обслуживания заказчиков за счет внедрения прогрессивных форм обслуживания.

4. Повышение культуры обслуживания.

5. Совершенствование ценообразования услуг.

Повышение эффективности обслуживания достигается за счет проведения систематической работы в следующих направлениях:

1. Внедрение прогрессивных форм обслуживания.

2. Рациональное размещение подразделений предприятий, осуществляющих прием и выдачу заказов.

3. Установление наиболее удобного режима работы предприятий и их подразделений, непосредственно оказывающих услуги населению.

4. Соблюдение сроков исполнения заказов.

5. Повышение культуры обслуживания.

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

Принципами рационального расположения предприятий на территории являются:

− максимальное приближение к потребителям услуг;

− достижение минимальных затрат производственных ресурсов на оказание услуг.

При определении рационального количества предприятий (подразделений) сервиса следует исходить из численности обслуживаемого населения и спроса на услуги. Размещение сети предприятий по территории должно предусматривать создание максимальных удобств для потребителя при получении услуги.

С этой целью необходимо приблизить услуги к потребителю путем размещения подразделений предприятий сервиса (и самих предприятий) вблизи торговых, культурно-массовых объектов, основных транспортных магистралей с учетом миграционных потоков населения. Это создает возможность посещать предприятия сервиса по пути на работу или с работы, приведет к экономии времени потребителя на дорогу, т. е. к уменьшению основного (по удельному весу) элемента затрат в общих затратах времени на получение услуги.

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

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

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

− создавать удобство заказчикам при пользовании услугами;

− способствовать достижению экономической эффективности деятельности предприятий;

− обеспечить оптимальный режим труда и отдыха работников сервиса.

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

Огромную роль в привлечении потребителей играет соблюдение предприятиями сервиса сроков исполнения заказов. Своевременное выполнение заказа ликвидирует потери времени заказчика на дополнительное посещение предприятия.

С целью соблюдения сроков выполнения заказов необходимо, в первую очередь, предоставлять потребителю информацию об этих сроках, в том числе и на срочные услуги. С целью избежания потребителем дополнительного посещения предприятия необходимо создать систему коммуникации между предприятием и потребителем. Здесь можно сформировать базу данных о клиентах, где фиксировать и хранить информацию о средствах связи с заказчиком (телефон, E-mail, адрес) с целью его предупреждения о возможных задержках в выполнении заказа или его более раннем завершении.

Формирование базы данных о потребителях позволит не только избегать конфликтов, связанных с нарушениями сроков исполнения заказов, но и предоставит возможность предприятию анализировать и создавать образ своего потребителя, своевременно предупреждать его о необходимости повторного посещения предприятия. Такая забота о потребителе будет способствовать формированию положительного имиджа предприятия.

Положительную роль в соблюдении сроков выполнения заказов сыграло бы введение на предприятиях сервиса оплаты услуги после ее выполнения как меры, обеспечивающей своевременность и качество услуги.

Систему последующих расчетов необходимо распространять на все виды услуг, кроме таких как: изготовление мебели, пошив изделий по заказу потребителя, изготовление обуви, изготовление трикотажных изделий и т. п. Для этих услуг можно использовать систему авансовых взносов (например, предварительная десятипроцентная оплата выполнения заказа).

На всех предприятиях сервиса должен осуществляться плановый контроль за соблюдением установленных сроков исполнения заказов, что исключит возможность их превышения и, как следствие, предотвратит неправомерное превышение нормативных (утвержденных) сроков.

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

Обеспечение высокой культуры обслуживания – одна из основных задач всех предприятий сферы быта.

Под культурой обслуживания понимается совокупность условий, в которых происходит процесс общения работников сервиса с потребителем.

Основные слагаемые культуры обслуживания населения – этика и эстетика обслуживания, реклама услуг.

Этика обслуживания – вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сервиса к заказчикам. В связи с этим всем работникам, непосредственно контактирующим с заказчиками (приемщикам, диспетчерам, мастерам и др.), кроме профессиональной подготовки необходимо иметь навыки обслуживания и общения.

Эстетика обслуживания – благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия.

Компонентами интерьера предприятий сервиса являются:

− архитектура помещения (планировка, окна, перегородки, колонны и т.п.);

− цвето-световое решение (отделка и окраска стен и потолков, цвет пола, естественное освещение, лампы, люстры и др.);

− комплекс рабочих мест приемщика заказов (расположение, планировка, оснащение рабочих мест и др.);

− инвентарь (мягкая мебель, журнальные столики, стулья и др.);

− оргоснастка (шкафы, стеллажи, полки для хранения заказов и др.);

− вспомогательные приспособления (примерочные кабины, меточные аппараты и др.);

− графика помещения (отсутствие лишнего в салоне, на рабочем месте приемщика заказов и др.).

Важное место в повышении культуры обслуживания принадлежит рекламе. Реклама в сфере сервиса – это система доведения до потребителя информации о работе предприятия. Ее цель состоит в убедительном и доходчивом информировании потребителя о том, какие услуги, где и в какое время можно получить.

Реклама в сфере сервиса решает одновременно социальные, экономические и воспитательные задачи.

Социальная функция рекламы заключается в экономии общественного времени. Так, при достаточно полной информации населения о видах оказываемых услуг и предлагаемых формах обслуживания, режимах работы предприятия, сроках и стоимости выполнения заказов отпадает необходимость выдачи справок по вопросам пользования услугами, более рациональным становится процесс обслуживания.

Экономическая функция рекламы состоит в стимулировании формирования потребностей людей в услугах, обеспечении сбалансированности спроса и предложения на услуги распространением среди населения доходчивой и убедительной информации о потребительских свойствах услуг, их выгодности для заказчика.

Воспитательная функция рекламы вытекает из ее роли в формировании разумных потребностей, полезных привычек и хорошего вкуса у людей, в преодолении необъективных мнений в вопросах пользования услугами в результате доведения достоверной и оформленной на высоком художественном уровне информации о работе предприятий сервиса.

**Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителя**

Эффективность организации процесса обслуживания потребителя, повышение уровня и культуры обслуживания зависят от видов и номенклатуры оказываемых предприятием или организацией сервиса услуг.

используется характеристика услуг по характеру и конечным результатам труда работников предприятий сервиса. В зависимости от того, какие потребности они удовлетворяют и на что направлен труд при их оказании, услуги можно разделить на две большие группы: производственные (материальные) и непроизводственные (нематериальные).

Производственные услуги направлены на удовлетворение запросов потребителей по изготовлению новых или ремонту товарно-материальных ценностей заказчика (предметов длительного пользования) в соответствии с требованиями и пожеланиями последнего. К таким услугам можно отнести пошив одежды, обуви, головных уборов, изготовление трикотажных, металлических, кожгалантерейных изделий, мебели, производство фотоснимков, ремонт одежды, обуви, мебели, автотранспортных средств, бытовых машин и приборов, радиотелевизионной аппаратуры, металлоизделий, ремонтно-строительные работы, химическую чистку, крашение изделий, стирку белья и т. д.

К непроизводственным услугам относят услуги парикмахерских и косметических салонов, бань, душевых, плавательных бассейнов и спортивных учреждений, услуги прокатных пунктов, справочно-информационных служб, рекреационные и анимационные услуги, услуги ломбардов, ритуальные услуги, транспортно-экспедиционное обслуживание.

Следует отметить, что состав услуг в связи с непрерывным расширением потребностей в последнее время существенно обновился и характеризуется неоднородностью. В связи с этим услуги можно характеризовать и группировать по отраслевому признаку.

Отраслевая группа услуг – это совокупность конкретных видов услуг, характеризуемых общностью процесса организации производства, технологии и методов организации обслуживания.

По этому признаку в соответствии с общероссийским классификатором услуг населению можно выделить следующие их виды:

− пошив швейных изделий верхней одежды, верхнего платья, спортивной одежды, предметов туалета, детской одежды, рабочей одежды, меховых изделий, головных уборов, прочих изделий;

− изготовление трикотажных изделий;

− пошив изделий из трикотажного полотна, изготовление различных отделочных деталей, вышивок, изделий художественного ткачества;

− пошив обуви (меховой, модельной, повседневной, облегченной, резиновой, валяной); изготовление кожгалантерейных изделий;

− изготовление мебели (мягкой, решетчатой, корпусной), нестандартных изделий, мебельных элементов, бытовых предметов из древесины, зеркал;

− изготовление металлических изделий транспортных средств

– прицепов, люлек, колясок и т. п.; орудий труда, посуды, различных резервуаров, подставок и др.; сеток, оград, памятников, металлической галантереи, ювелирных изделий;

− фото-киноработы (изготовление всевозможных черно-белых фотоснимков, всевозможных цветных, художественных фотоснимков, различных портретов, фотоснимков и портретов на различных материалах, альбомов, любительских кинофильмов, звукозапись);

− изготовление прочих изделий (париков, кос, шиньонов, различного рода бижутерии, керамических изделий и т. п.); комплекс этих услуг нельзя отнести к одной отраслевой группе, сгруппированы они условно;

− строительные работы (строительство кирпичных домов, деревянных домов, дач, садовых домиков, возведение хозяйственных построек, изготовление строительных деталей, строительство автогаражей, земляных сооружений и т. д.);

− ремонт одежды (перелицовка, обновление, крупный, средний, мелкий ремонт всевозможной одежды из различных тканей и меха); художественная штопка и штуковка одежды (ремонт столового и постельного белья, ремонт корсетных изделий, ремонт и обновление всевозможных головных уборов из различных тканей и меха);

− ремонт трикотажных изделий (перелицовка, обновление, крупный, средний, мелкий ремонт всевозможных изделий из различной пряжи и полотна);

− ремонт обуви (мелкий, средний, крупный ремонт всевозможной обуви, в том числе резиновой; обновление обуви);

− ремонт и техническое обслуживание радиотелевизионной аппаратуры (телевизоров, радиоприемников, магнитофонов, прочей радиотелеаппаратуры, радиотелевизионных антенн, усилителей);

− ремонт и техническое обслуживание бытовых машин, приборов и металлоизделий (холодильников, различного электрооборудования, стиральных машин и вибрационных приборов, электрополотерных машин, электропылесосов, часов всех марок и систем, киноаппаратуры, измерительных приборов, счетных и пишущих машин, водогрейных установок и насосов, лодочных моторов, прочих бытовых машин, приборов и металлоизделий, микропроцессорной техники);

− ремонт и техническое обслуживание транспортных средств (легковых автомобилей, автомотоколясок, мопедов, мотоциклов, велосипедов, мотороллеров, катеров различных агрегатов и узлов к транспортным средствам);

− ремонт мебели (мягкой, решетчатой, корпусной, прочей мебели), бытовых предметов из древесины, зеркал;

− химчистка и крашение изделий (всевозможной одежды из различных тканей, меховых изделий, головных уборов из различных тканей, трикотажных изделий, одеял всех видов, чистка мягкой мебели, пухо-перовых изделий, прочих изделий);

− стирка изделий (белья, спецодежды, пухо-перовых изделий, прочих видов изделий);

− ремонт квартир и бытовых объектов (квартир, домов, гаражей, хозяйственных построек, прочие виды ремонта);

− прочие виды услуг материального характера (переработка сельскохозяйственной продукции и сырья, изготовление и реставрация художественных изделий, прочие виды ремонтно-восстановительных работ); − прокат предметов культурно-бытового назначения (музыкальных инструментов, радиотелеаппаратуры, кинофотоаппаратуры, предметов спорта и туризма, предметов домашнего и хозяйственного обихода, белья, свадебных принадлежностей, прочих предметов);

− транспортно-экспедиционные услуги;

− услуги ломбардов (хранение вещей, принадлежащих населению);

− парикмахерские услуги (различные работы женского и мужского залов, маникюр, педикюр, гигиенические работы);

− справочно-информационная служба (выдача справок населению по интересующим вопросам, расклейка объявлений, абонирование телефонов для выдачи различных справок, обеспечение газетно-журнальной информации населения, оказание услуг по заполнению различных документов и т. д.);

− услуги бань и душей (мытье, массаж, продажа веников, водолечебные процедуры);

− услуги, связанные с актами гражданского состояния;

− рекреационные услуги (услуги санаториев, профилакториев, пансионатов, домов отдыха);

− туристские услуги;

− гостиничные услуги;

− услуги общественного питания (рестораны, кафе, бары, кафетерии), услуги предприятий быстрого питания;

− анимационные услуги (сфера развлечений);

− ритуальные услуги;

− прочие непроизводственные услуги (различного рода консультации, присмотр за детьми, организация и проведение семейных торжеств, уборка квартир, доставка различных покупок, выгул домашних животных и выпас скота).

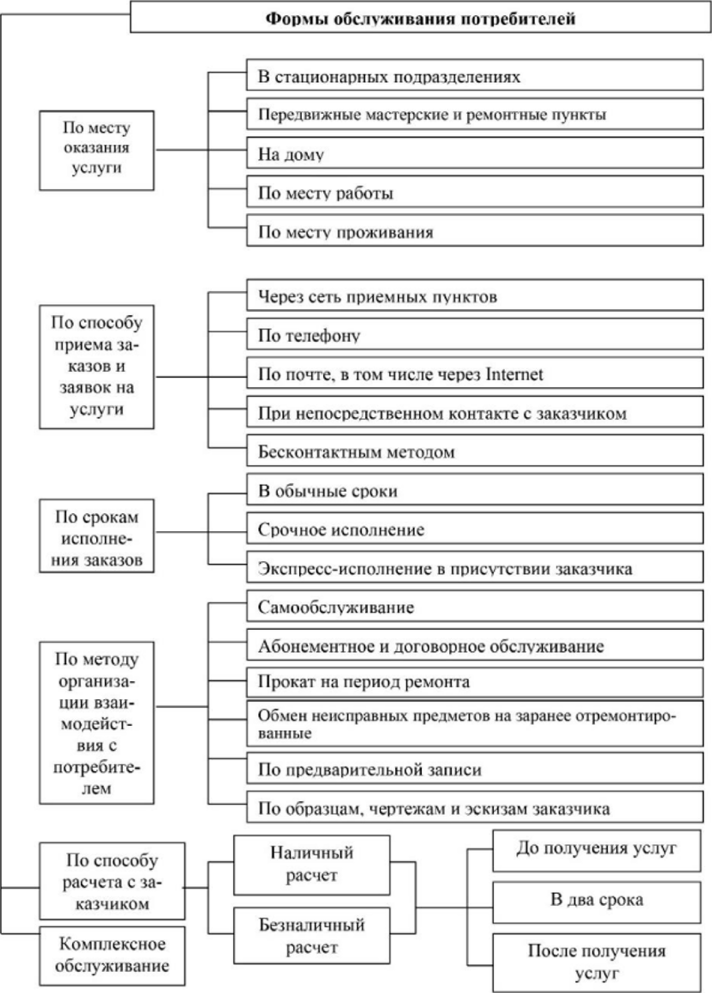


Рис. 1. Классификация форм обслуживания потребителей

Некоторые виды услуг можно разделить по форме расчета на следующие группы:

− услуги по гарантийному ремонту предметов потребления, когда расчет производит не заказчик, а завод изготовитель;

− услуги по платному ремонту, когда полный расчет производит заказчик.

Различаются услуги и по характеру спроса на:

− услуги постоянного спроса (ремонт обуви, услуги парикмахерских, фотографий, стирка белья, бани). Эти услуги характерны тем, что являются наиболее часто потребляемыми;

− услуги периодического спроса, потребность в которых возникает сравнительно редко (индивидуальный пошив одежды и обуви, вязание трикотажных изделий, изготовление мебели и т. д.);

− услуги эпизодического спроса (ремонт предметов длительного пользования, ритуальные услуги и т. д.); потребность на такие услуги обусловлена случаем, эпизодом (качественно изготовленный холодильник, к примеру, длительное время не требует ремонта).

В зависимости от многих социально-экономических, климатических, природных и других факторов спрос практически на все услуги характеризуется регулярно повторяющимися изменениями в течение года, причем эти колебания в динамике имеют относительно устойчивую форму.

С точки зрения интенсивности их внутригодичного потребления различают услуги:

− сезонно-устойчивые (ремонт бытовых машин и приборов, услуги фотографий, ремонт радиоэлектронной аппаратуры и микропроцессорной техники);

- с повторяющимися внутригодичными колебаниями (химчистка одежды, ремонт и пошив швейных и трикотажных изделий, обуви, услуги бань, парикмахерских и косметических салонов);

− с явно выраженным сезонным подъемом и спадом (ремонтно-строительные работы по заказам потребителя, туристские услуги, рекреационные услуги);

− относительно равномерного потребления (изготовление и ремонт мебели, медицинские услуги, образовательные услуги, ремонт и техническое обслуживание автотранспортных средств и др.)

Одним из наиболее важных направлений, позволяющих повысить качество обслуживания, является внедрение прогрессивных его форм.

Под формой обслуживания понимается определенная система организации оказания услуги потребителю.

Прогрессивность форм обслуживания характеризуется сокращением времени, затрачиваемого на получение услуг, и созданием наибольших удобств для потребителя. Формы обслуживания, используемые на предприятиях сервиса, представлены на рис. 1.

Одна из наиболее традиционных и широко распространенных форм обслуживания предполагает прием и выдачу заказов непосредственно по месту производства и использования услуг (ателье, мастерские, парикмахерские, бани, рестораны и др.). Этой формой обслуживания пользуются все предприятия сервиса в большей или меньшей степени.

При такой форме обслуживания у заказчика возникают дополнительные затраты времени для проезда к месту расположения предприятия. Для услуг, предполагающих многократное и частое обращение потребителя к предприятиям сервиса, эта форма обслуживания из-за дополнительных затрат времени не будет удобна, здесь наиболее рациональным будет выездное обслуживание.

Под выездной формой обслуживания понимается такой способ доведения услуги до потребителя, при котором работники максимально приближаются к заказчикам и оказывают услуги непосредственно по месту их жительства или работы. Различают два основных вида выездного обслуживания населения: с помощью передвижных мастерских и приемных пунктов, а также на дому.

Данная форма обслуживания по ряду услуг еще слабо используется, а по некоторым видам совсем не нашла применения. Она может быть рекомендована для таких видов услуг, как ремонт мебели, одежды, обуви и трикотажных изделий, химчистка, стирка белья, ремонт бытовой, радиоэлектронной аппаратуры, микропроцессорной техники. 52

Обслуживание по месту работы предполагает создание на территории или у проходных крупных промышленных предприятий комплексных или специализированных подразделений сервиса с функциями приема и выдачи заказов на услуги, выполнения мелких и части срочных работ в присутствии заказчиков. Если по месту работы нет стационарных подразделений сервиса, то услуги могут оказать выездные работники с помощью передвижных мастерских и приемных пунктов. Особенно это важно в сельской местности.

Значительной экономии времени населения на оформление заказов можно добиться путем введения в специализированных и комплексных приемных пунктах бесконтактного метода обслуживания, основанного на взаимном доверии заказчика и исполнителя.

Этот метод обслуживания населения может быть распространен на следующие виды услуг:

− ремонт обуви;

− стирка белья;

− стирка сорочек;

− проявление фотопленок.

Бесконтактный метод обслуживания в обязательном порядке предусматривает оплату стоимости заказа после его выполнения.

О правилах обслуживания заказчиков по бесконтактному методу мастерские и приемные пункты должны давать подробную информацию.

Самообслуживание – весьма благоприятная, с психологической точки зрения, форма доведения услуги до потребителя, нашедшая в настоящее время применение во многих видах услуг. Самообслуживание становится возможным благодаря применению комплексномеханизированного и автоматизированного оборудования с программным управлением технологическим циклом выполнения работ. Заказчик за установленную плату приобретает право пользования оборудованием предприятия, имеет квалифицированную консультацию со стороны работников сервиса, сам получает необходимую услугу.

Абонементное обслуживание дает право потребителю на внеочередное получение услуги. Очередь может возникнуть только среди владельцев абонементов. При ремонте бытовой радиоэлектронной аппаратуры, электробытовых машин и приборов договор об абонементном обслуживании заключается сроком на один год и затем автоматически продлевается по желанию заказчика до окончания срока службы предмета.

Еще одной, в последнее время распространенной формой является договорное обслуживание. В этом случае потребитель договаривается с определенным работником предприятия сервиса на конкретный вид услуг (например, потребитель посещает обычно одного и того же мастера – парикмахера, владелец автомобиля предпочитает его ремонтировать и обслуживать у мастера, которому он доверяет). При использовании этой формы обслуживания целесообразно заключить договор между потребителем и работником (мастером) на выполнение определенных работ и услуг. Потребитель уверен, что услуга будет оказана быстро и качественно, а мастер имеет постоянного заказчика и определенный круг и объем работ.

Прокат на период ремонта создает заказчику дополнительные удобства при пользовании услугами. Организация этой формы обслуживания населения предполагает создание специального прокатного фонда предметов. Взамен вышедшего из строя и подлежащего ремонту в стационарных условиях предмета заказчику предлагается за установленную плату аналогичный предмет напрокат.

Обслуживание по предварительной записи не является прогрессивным, однако, когда спрос населения на услуги значительно превышает предложение, предварительная запись становится эффективной – дает определенный социально-экономический эффект. Положительным результатом ее внедрения является равномерная загрузка предприятия и ликвидация возникающих очередей среди заказчиков.

Обслуживание по образцам, чертежам и эскизам заказчика приемлемо при изготовлении нестандартных изделий (мебели, различных предметов домашнего обихода и хозяйственного назначения).

Одной из наиболее перспективных форм обслуживания в настоящее время является комплексное обслуживание. При такой форме потребитель получает в одном месте несколько видов услуг, что значительно сокращает время на их получение. К комплексному обслуживанию можно отнести такие формы, как строительство «под ключ», создание в жилых домах кондоминиумов, представляющих из себя определенный комплекс услуг (автостоянка, детский сад, тренажерный зал, химчистка, прачечная, ремонт и чистка обуви, все виды коммунальных услуг и т. п.).

**Планирование деятельности сервисного предприятия**

Планирование является одной из важнейших функций управления предприятиями. К сожалению, в период перехода к рыночным отношениям в России роль планирования была существенно принижена. Причем руководители предприятий сервиса и сегодня нередко говорят о невозможности планирования хозяйственной деятельности в условиях непредсказуемых изменений в макроэкономической ситуации.

Между тем многолетний опыт зарубежных фирм и российских предприятий показывает, что недооценка важности планирования в условиях рынка, игнорирование или сведение к минимуму нередко приводит к значительным экономическим потерям. Рыночный механизм хозяйствования не отрицает планирование вообще, оно лишь перемещается в область деятельности конкретных предприятий.

Планирование представляет собой особую форму деятельности, направленную на разработку и обоснование программы экономического развития предприятия и его структурных звеньев на определенный (календарный) период в соответствии с целью его функционирования и ресурсным обеспечением.

Планирование – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия.

Внутрифирменное планирование – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

Планирование – это прежде всего процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие фирмы в будущем.

Целями предприятия сервиса как экономической организации являются удовлетворение потребностей клиентов в различного рода услугах, работах, продукции, изготовленной по индивидуальным заказам, и извлечение прибыли.

Одной из составляющих планирования деятельности предприятия является ресурсное обеспечение. Сюда относится обеспечение предприятия персоналом соответствующего профессионального и квалификационного уровня, материально-энергетическими ресурсами, технологическим и другими видами оборудования, производственными площадями, соответствующей информацией. Понятно, что все эти компоненты составляют, в конечном счете, издержки предприятия по выполнению услуг. Поэтому задача планирования заключается в формировании рациональных потребностей во всех видах ресурсов и поиске путей их эффективного использования при выполнении услуг, работ, производстве продукции по заказам населения.

Контроль за достижением поставленных целей предусматривает сравнение фактически достигнутых и планируемых показателей финансово-экономической деятельности предприятия.

***Показатели деятельности предприятий сервиса*** – это комплекс взаимосвязанных экономических и информационных параметров, которые отражают цели и задачи плана и различные стороны деятельности. Показатели деятельности предприятия сервиса должны не только соответствовать общим требованиям, но и отражать отраслевую специфику. В табл. приведена классификация показателей деятельности, применяемых в сервиса по основному признаку деления на количественные и качественные.

Таблица 8.1 Классификация показателей планирования деятельности предприятий сервиса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование групп показателей | Характеристика подгрупп показателей | Примеры показателей |
| **1. Количественные** - характеризуют общий объем и масштабы деятельности  предприятия | 1.1 Информационные параметры, дающие представление об экономическом потенциале предприятия  1.2 Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность предприятия | Численность персонала; общая площадь предприятия; производственная площадь; количество единиц оборудования и т. п.  Выручка от реализации услуг, работ, продукции; количество реализованных услуг; фонд заработной платы; объем затрат материальных ресурсов и т. п. |
| **2. Качественные -** характеризуют результативность деятельности предприятия | Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия  2.2. Показатели оценки финансового положения предприятия  2.3. Показатели конкурентоспособности предприятия | Производительность труда; прибыль; рентабельность услуг; материалоемкость услуг; фондоотдача и т. п.  Коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности; коэффициент покрытия; коэффициент общей платежеспособности и др.  Количество видов оказываемых услуг; удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, срочно; показатели качества услуг; доля на рынке; формы обслуживания и т. п. |

Планирование – это не единовременное, одноразовое действие, а непрерывный процесс.

Планирование является основой обеспечения конкурентоспособности предприятия сервиса на рынке товаров и услуг. Оно выполняет ряд функций:

 ориентирует руководителей на перспективное мышление;

 способствует согласованию целей и задач предприятия в целом и отдельных его подразделений;

 обеспечивает координацию действий руководителей различных уровней и функциональных областей менеджмента;

 устанавливает перспективные показатели хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и обеспечивает контроль за их выполнением;

 позволяет оценить экономический потенциал предприятия и разработать меры по его пополнению;

 позволяет предприятию адекватно реагировать на изменения во внешней среде;

 выявляет сильные и слабые стороны деятельности предприятия на рынке и во внутренней среде;

 делает работу предприятия более целенаправленной и систематизированной.

Рассматривая вопросы планирования на уровне предприятия, следует различать понятия методологии и технологии планирования.

***Методология планирования*** – система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов.

***Технология планирования*** представляет собой совокупность конкретных методов и способов разработки планов деятельности как по предприятию в целом и его структурным подразделениям, так и в разрезе временных периодов.

Общая модель планирования на предприятии, широко используемая в мировой практике, представлена на рис. 1.

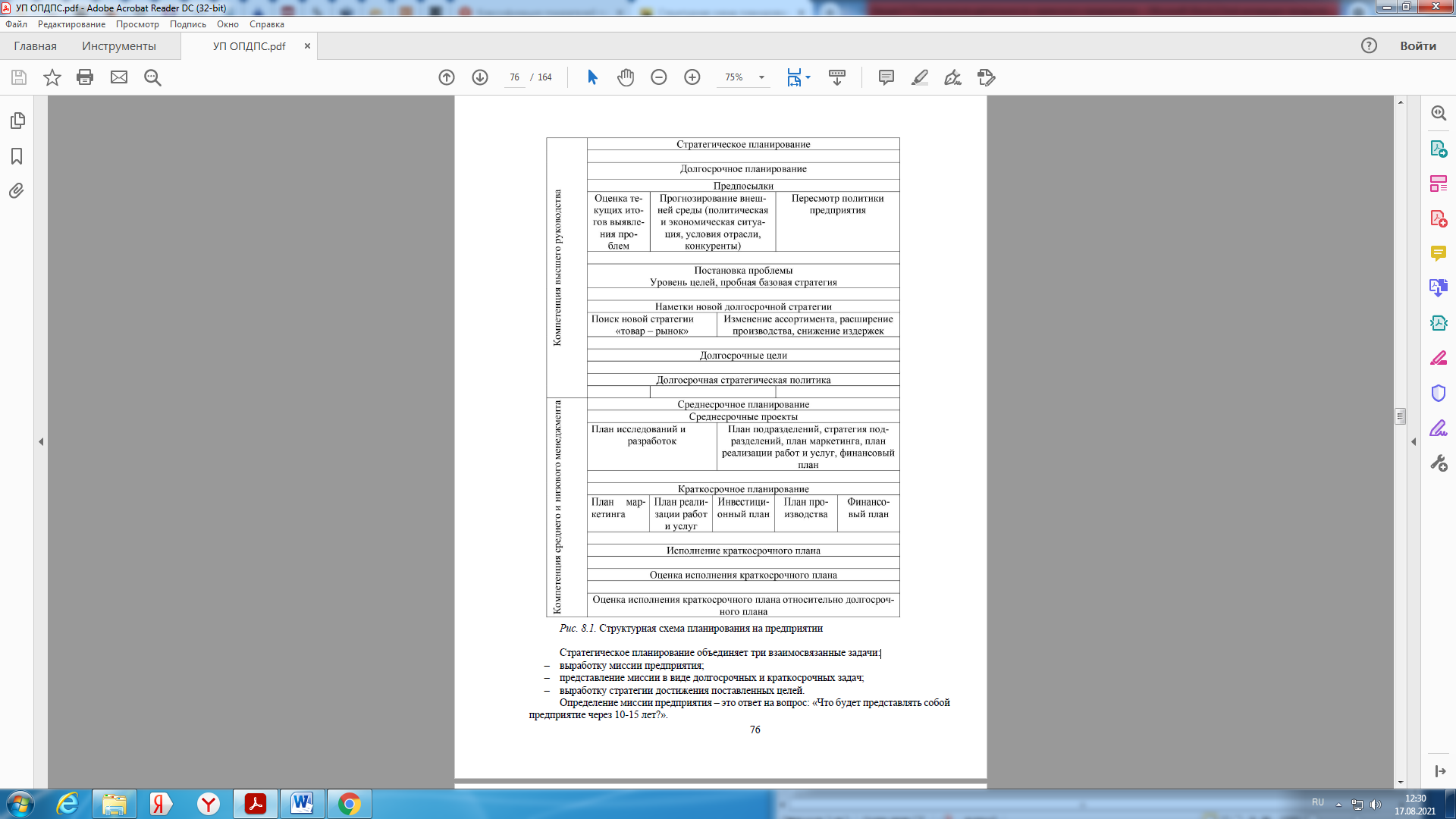
Стратегическое планирование объединяет три взаимосвязанные задачи:

 выработку миссии предприятия;

 представление миссии в виде долгосрочных и краткосрочных задач;

 выработку стратегии достижения поставленных целей.

Определение миссии предприятия – это ответ на вопрос: «Что будет представлять собой предприятие через 10-15 лет?».



*Рис. 1.* Структурная схема планирования на предприятии

Другими словами, руководство фирмы должно четко знать:

 Что представляет собой предприятие?

 Что оно делает, в каких конкретных сферах деятельности оно работает?

 Каковы основные направления его дальнейшего развития?

В процессе долгосрочного планирования на стадии определения предпосылок планирования собирается информация об окружающей среде, конкурентах и составляются прогнозы о будущем положении предприятия. При этом анализ и оценка результатов прошлой деятельности предприятия вскрывают его резервы и предоставляют информацию для составления новых планов*.*

На стадии прогнозирования предусматривается проведение сопоставительного анализа потенциальных возможностей предприятия с достижениями конкурентов. Основной задачей такого анализа является выявление сильных и слабых сторон предприятия.

***Долгосрочный план*** обычно охватывает трехлетний или пятилетний период. Он носит описательный характер и определяет общую стратегию предприятия, поскольку трудно провести все возможные расчеты на такой большой срок.

В рамках долгосрочного планирования отрабатываются новые стратегии предприятия «товар – рынок» с целью устранения разрыва между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует предприятие. Поиск новой стратегии «товар – рынок» включает в себя анализ возможностей освоения и развития новых видов работ, услуг, товаров, вертикальной интеграции производства, создания дочерних предприятий и т. д. На этой же стадии изучаются варианты расширения производства и снижения издержек, прогнозируются изменения ассортимента работ и услуг.

Исходя из принятого долгосрочного плана составляется ***среднесрочный план***, который содержит вполне конкретные цели и количественные характеристики. Среднесрочные планы обычно составляются на двухлетний или трехлетний периоды.

Процесс принятия среднесрочного плана целесообразно проводить в следующем порядке. Вначале каждое хозяйственное подразделение составляет прогноз своего развития на основе собственной базы данных. Затем эти прогнозы сопоставляются и выявляются основные их расхождения. На заключительном этапе руководство разрабатывает общий сценарий развития предприятия и выносит его на утверждение.

***Краткосрочное планирование*** осуществляется на год, полгода, квартал. Годовой краткосрочный план предприятия обычно включает в себя план маркетинга; инвестиционный план; план реализации работ, услуг, товаров; план производства и финансовый план.

Наилучший эффект может быть получен только при параллельном использовании всех видов планирования.

Таким образом, ***система планирования*** на предприятии представляет собой совокупность отдельных планов, четко ограниченных друг от друга по времени исполнения, направлениям деятельности предприятия, его структурным подразделениям. При этом планирование должно всегда отталкиваться от узких мест предприятия. При ненасыщенном рынке товарами и услугами это прежде всего процесс производства, а при насыщенном – маркетинг, сбыт, финансы, рабочая сила. В процессе его осуществления должны быть учтены следующие аспекты:

1. Включение рабочих групп, менеджеров и директоров в процесс планирования, особенно в ходе выявления и анализа внутренних резервов.

2. Координация деятельности структурных подразделений с помощью единой и согласованной стратегии путем тщательного анализа каждой производственной единицы предприятия.

3. Расчет материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии.

4. Определение потенциальных проблем и благоприятных возможностей.

5. Использование самого плана как средства контроля путем сравнения результатов с планами и прогнозами.

**Принципы и методы планирования**

В рыночных условиях хозяйствования предприятие сервиса самостоятельно решает, какие виды услуг и в каком объеме оказывать клиентам, по каким ценам и сколько получить при этом прибыли. Всего этого можно достичь лишь с помощью применения научно-обоснованной системы планирования. Применение такой системы планирования призвано способствовать более эффективному использованию потенциала предприятия, росту объема выполненных услуг и завоеванию определенной доли рынка. При планировании необходимо соблюдать ряд важнейших принципов.

***Принцип единства*** означает, что планирование на предприятии должно быть системным, то есть планирование необходимо осуществлять ***по вертикали*** (предприятие в целом; структурное подразделение; рабочее место) и ***по горизонтали*** (разрабатывать планы маркетинга, производства, сбыта, финансов).

***Принцип непрерывности*** (преемственность стратегического и текущего планирования) означает, что стратегические и текущие планы должны быть четко скоординированы, т. е. разработанные планы должны непрерывно следовать один за другим (стратегический  текущий план  оперативно-календарный).

***Принцип гибкости*** означает, что план не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану. Планы целесообразно разрабатывать вариантными, рассчитанными на различные условия его реализации.

***Принцип полноты планирования*** предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий текущего плана.

***Принцип ранжирования объектов планирования*** по их важности необходимо осуществлять для рационального распределения имеющихся ресурсов. Например, если оказываемые услуги, выполняемые работы имеют примерно одинаковый уровень конкурентоспособности, то сначала необходимо направлять ресурсы на повышение конкурентоспособности услуги (работы), имеющей наибольший удельный вес (по объему выручки) в программе предприятия сервиса.

***Принцип экономической обоснованности плана*** – окончательный выбор варианта плановых показателей должен осуществляться только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

***Принцип социальной ориентации плана*** предусматривает решение наряду с техническими и экономическими проблемами, а также показателей социального развития коллектива.

***Принцип автоматизации системы планирования*** требует применения современных информационных технологий и компьютерной техники, обеспечивающих кодирование информации по стадиям жизненного цикла объекта планирования, быструю обработку, надежное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение.

***Принцип участия*** заключается в том, что исполнители должны понимать цели и ограничения, сформулированные в плановом задании.

***Принцип ответственности за разработку и выполнение плана*** означает, что, хотя ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве, необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей плана предприятия.

***Принцип точности*** означает, что план должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений. Планы предприятия должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяет это сделать внутренняя и внешняя среда предприятия.

Формирование планов предприятий сервиса осуществляется с использованием различных методов.

***Методы планирования*** представляют собой конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемых при разработке отдельных разделов и показателей плана, их координации и увязке.

При выборе конкретных методов планирования учитываются следующие факторы:

 длительность планового периода;

 особенности расчетов планового показателя;

 обеспеченность исходной информацией и возможность ее использования;

 наличие соответствующей технической базы обработки информации и проведения расчетов;

 уровень квалификации работников.

В практике плановой деятельности предприятий сервиса могут быть использованы следующие методы планирования: **балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, экономико-математический**.

***Балансовый метод*** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает предприятие сервиса, т. е. трудовые ресурсы, оборудование, материальные и финансовые ресурсы. Этот метод планирования реализуется посредством составления системы балансов: трудовых, стоимостных, материально-вещественных.

***Нормативный метод*** предусматривает расчет плановых заданий на основе норм и нормативов. Норма – минимально необходимый расход чего-либо (материалов, рабочего времени, энергетических ресурсов) на единицу услуги (работы, продукции). Норматив показывает степень использования ресурса, является более укрупненным показателем и определяется на 1 рубль выручки, 1 м2 производственной площади, на 1 рабочее место и т. д. Нормативный метод планирования является как самостоятельным, так и вспомогательным по отношению к балансовому методу.

***Расчетно-аналитический метод*** планирования используется в том случае, когда отсутствует какая-либо нормативная база. Сущность этого метода заключается в том, что планирование осуществляется на основе анализа достигнутого уровня показателей деятельности предприятия сервиса и планируемых темпов их изменения с учетом стадий жизненного цикла предприятия.

***Экономико-математический метод*** предусматривает осуществление плановых расчетов на основе различного рода моделей.

**Планирование инвестиционной деятельности сервисного предприятия**

С экономической точки зрения, инвестирование – долгосрочное вложение ресурсов с целью получения прибыли в будущем, превышающее начальную величину инвестиций.

Необходимость инвестиций при реализации стратегии предприятия может быть обусловлена различными причинами, которые можно объединить в следующие группы:

 обновление материально-технической базы предприятия;

 увеличение объемов и масштабов производственно-хозяйственной деятельности;

 освоение новых видов деятельности;

 повышение качества услуг, работ, продукции.

Работа предприятия по формированию и реализации инвестиционных ресурсов называется инвестиционной деятельностью.

Величина инвестиций определяется стоимостной оценкой ресурсов и ценностей, направляемых в предпринимательскую деятельность.

Инвестиции могут быть реализованы в:

 основные производственные фонды (долгосрочные активы),

 ноу-хау (нематериальные активы),

 материалы и оснастку (текущие активы).

Активы, используемые для производства товаров и услуг, составляют капитал — главное имущество предприятия.

Инвестиционная деятельность служит для воспроизводства капитала. Капитал используется в хозяйственной деятельности предприятия для получения прибыли. На основе прибыли вновь формируются инвестиционные ресурсы.

Инвестиционное планирование – процесс разработки системы планов, плановых заданий и показателей, обеспечивающих развитие предприятия с использованием необходимых инвестиционных ресурсов и способствующих повышению эффективности его инвестиционной деятельности.

В процессе инвестиционного планирования предприятие решает следующие задачи:

1) обоснование целесообразности инвестиционного проекта;

2) выбор оптимального проекта из возможных альтернатив;

3) оценка эффективности и обеспечение прибыльности через определенный период;

4) поиск способов и резервов повышения эффективности инвестиций.

Стратегия инвестиционного развития – комплекс долгосрочных/среднесрочных целей в области капиталовложений и вложений в финансовые активы, развития производства, формирования оптимальной структуры инвестирования, а также совокупность действий по их достижению.

Цели и факторы инвестиционного планирования:

- максимизация прибыли от инвестиционной деятельности;

- минимизация инвестиционных рисков.

На выбор инвестиционной стратегии предприятия влияет ряд факторов. К их числу относится общая стратегия развития, которая предусматривает:

1) проникновение на рынок и обеспечение выживаемости при убыточной деятельности;

2) закрепление на рынке и обеспечение безубыточной деятельности;

3) существенное расширение своего сегмента на рынке и обеспечение систематического роста прибыли с выходом на оптимальный уровень;

4) диверсификация деятельности и обеспечение сбалансированного роста прибыли на оптимальном уровне;

5) обеспечение стабилизации объема деятельности путем сохранения прибыли, платежеспособности и финансовой устойчивости;

6) обновление форм и направлений деятельности, обеспечение условий для высоких темпов роста прибыли.

В планировании инвестиции могут принимать различную форму. В связи с этим осуществляется классификация инвестиций (табл. 1).

Таблица 1 Классификация инвестиций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак классификации | Группа инвестиций | Характеристика инвестиций |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Объект инвестирования | 1.1. Реальные (капиталообразующие) инвестиции Долговременные вложения средств в производство, связанные с приобретением реальных активов;  1.2. Портфельные (номинальные) инвестиции Вложения средств в ценные бумаги, долю другого предприятия, выдача за счет собственных средств кредита;  1.3. Интеллектуальные инвестиции | Долговременные вложения средств в производство, связанные с приобретением реальных активов;  Вложения средств в ценные бумаги, долю другого предприятия, выдача за счет собственных средств кредита;  Вложения средств в подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, в исследования и разработки, в социальные мероприятия |
| 2. Источник финансирования | 2.1. Собственные  2.2. Заемные  2.3. Лизинговые  2.4. Инвестиционные  ассигнования | Амортизационные отчисления; прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия; средства от реализации активов; средства акционеров;  Банковские и бюджетные кредиты, облигационные займы;  Финансовый, оперативный и возвратный лизинг;  Ассигнования из республиканского и местного бюджетов и внебюджетных фондов |
| 3. Уровень риска | 3.1. Инвестиции, по которым уровень риска не определяется  3.2. Инвестиции с уровнем риска ниже среднего  3.3. Инвестиции со средним уровнем риска  3.4. Инвестиции с уровнем риска выше среднего  3.5. Инвестиции с наивысшим уровнем риска | Обязательные инвестиции, направляемые на замену выбывающих производственных мощностей;  Инвестиции, направляемые на снижение издержек;  Инвестиции, направляемые на расширение производства;  Инвестиции, направляемые на освоение новых видов услуг, работ, продукции;  Инвестиции, вкладываемые в исследования и разработки |
| 4. Продолжитель-ность периода инвестирования | 4.1. Долгосрочные  4.2. Краткосрочные | Связаны с реализацией крупных инвестиционных проектов сроком более одного года;  Вложения средств на срок до одного года |
| 5 Характер участия владельцев средств в реализации инвестиционного проекта | 5.1 Прямые  5.2 Косвенные (опосредованные) | Непосредственные вложения финансовых средств инвесторами, т.е. инвестор принимает непосредственное участие в инвестиционном процессе;  Вложения средств юридическими и физическими лицами в ценные бумаги, выпускаемые финансовыми посредниками, которые, аккумулировав необходимые суммы, размещают их по своему усмотрению, руководствуясь расчетами о доходности и рентабельности тех или иных вложений |
| 6 Степень влияния инвестиций на изменение потенциала предприятия | 6.1 Активные  6.2 Пассивные | Обеспечивают повышение конкурентоспособности предприятия, его услуг, работ, продукции, рост доходности предприятия;  Обеспечивают текущую выживаемость предприятия на современном этапе |
| 7. Субъект инвестиционной деятельности | 7.1. Частные  7.2. Государственные  7.3. Иностранные  7.4. Совместные инвестиции | Инвестиции граждан, предприятий негосударственных форм собственности;  Инвестиционные вложения из федерального бюджета, внебюджетных фондов, вложения из бюджетов территориальных и местных органов управления;  Вложения иностранных граждан и предприятий, международных общественных инвестиции организаций;  Совместные иностранные и российские инвестиционные вложения |

Каждое предприятие подходит к разработке инвестиционного плана по-своему, руководствуясь своими целями и задачами. В общем виде в порядке составления плана инвестиций можно выделить **три основных этапа**.

***На первом этапе*** отдельные структурные подразделения, специализирующиеся на выполнении определенных видов работ и услуг, составляют свои заявки на необходимые им инвестиции, направленные на повышение эффективности их работы.

***На втором этапе*** руководство предприятия рассматривает поступившие заявки и оценивает их с точки зрения соответствия целям развития, текущего и будущего состояния предприятия, а также плану маркетинга.

***На третьем этапе*** экономические службы предприятия составляют долгосрочные и краткосрочные инвестиционные планы предприятия с указанием конкретных направлений вложений инвестиций, их общих размеров и в разбивке по годам, источников финансирования, ожидаемой прибыли (эффективности).

Инвестиционный проект – основание экономической целесообразности объемов, сроков реализации необходимых инвестиций, подразумевает наличие проектно-сметной документации, разработанной в соответствии с законодательством, описание практических действий по реализации проекта (БП).

Любой инвестиционный проект от момента появления до окончания или ликвидации проходит ряд этапов, которые называются жизненным циклом. Можно выделить следующие фазы инвестиционного проекта:

1) прединвестиционная;

2) инвестиционная;

3) эксплуатационная: оперативная; ликвидационная.

Суммарная продолжительность всех фаз составляет срок жизни проекта.

Прединвестиционная фаза. На этом этапе проект разрабатывается, готовится его технико-экономическое обоснование, проводятся маркетинговые исследования, осуществляется выбор поставщиков сырья и оборудования, ведутся переговоры с потенциальными инвесторами, осуществляется юридическое оформление проекта, проводится эмиссия акций и других ценных бумаг. В конце этой фазы должен быть получен развернутый бизнес-план инвестиционного проекта.

Инвестиционная фаза. На этой фазе осуществляется инвестирование проекта. Развитие этой фазы начинается с предпринимательской деятельности, требующей гораздо больших затрат, и все предпринятые действия носят необратимый характер. В этой фазе проект не в состоянии обеспечить свое развитие за счет собственных средств. На этой стадии проекта формируются постоянные активы предприятия.

Эксплуатационная фаза характеризуется началом производства продукции или оказания услуг и соответствующими поступлениями и текущими издержками.