

М. В. ВИНОГРАДОВА, З. И. ПАНИНА

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

учебное пособие



Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

М. В. Виноградова, З. И. Панина

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

Учебное пособие

8-е издание

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
учебных заведений Российской Федерации по образованию
в области сервиса в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по направлению подготовки "Сервис"*

Москва, 2014

УДК 658.06.81.12

ББК 65.9 (2) 49

В49

Авторы:

М. В. Виноградова — кандидат экономических наук, доцент;

З. И. Панина — почетный работник высшего профессионального образования РФ, кандидат экономических наук, профессор.

Рецензенты:

С. А. Валуев — доктор экономических наук, профессор Государственного университета управления;

В. Н. Шаповалова — кандидат экономических наук, доцент Российской таможенной академии.

Виноградова М. В.

В49

Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. — 8-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 448 с.

ISBN 978-5-394-02351-4

В учебном пособии с учетом специфики сферы сервиса рассмотрены подходы к организации и планированию деятельности предприятий, включая вопросы организации производственных процессов выполнения услуг, проблемы сервисного обслуживания клиентов, управления качеством услуг, организации оплаты труда, методики расчета плановых показателей деятельности, особенности бизнес-планирования в сфере услуг.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Сервис», а также практических работников предприятий сферы услуг.

ISBN 978-5-394-02351-4

© Виноградова М. В., Панина З. И., 2008

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2008

ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономики России в переходный период сталкивается со многими проблемами и трудностями. Эти проблемы в значительной степени обусловлены развитием различных форм собственности, несовершенством законодательной базы рыночных преобразований, отсутствием опыта работы в конкурентных условиях и др. Причем, как показывает практика, рыночные преобразования российской экономики осуществляются в основном на макроэкономическом уровне.

В современных условиях такой подход к развитию экономики страны явно недостаточен для выведения ее из кризиса. Вся деятельность коммерческих предприятий сегодня должна быть ориентирована на достижение важнейших целей, связанных с удовлетворением потребностей в товарах, работах, услугах и извлечением прибыли. В этих условиях особую значимость приобретают вопросы рационального управления экономическим потенциалом предприятия и эффективного его использования.

Известно, что экономический потенциал любой организации — это возможности ее для достижения поставленных целей, а возможности эти реально выражаются в наличии на предприятии человеческого капитала, основного и оборотного капитала и необходимой информации. Только благодаря разумному сочетанию данных компонентов и создаются условия эффективной работы любого предприятия. Сегодня эти проблемы можно решить посредством рациональной организации и планирования деятельности предприятий.

Исследование проблем организации и планирования деятельности предприятий обязательно должно базироваться на учете специфических особенностей той или иной отрасли народного хозяйства России.

Сфера услуг является весьма нужной отраслью народного хозяйства. Она выполняет важные экономические (оказывает платные услуги населению, получает прибыль, платит налоги государству) и социальные (способствует увеличению свободного времени трудящихся) функции. Сфера является многоликой, комплексной, призванной удовлетворять любые потребности и индивидуальные запросы клиентов. К сожалению, в последние

10–15 лет внимание к этой сфере деятельности было ослаблено, она развивалась медленными темпами (исключение составили услуги парикмахерских и автосервиса), утеряны многие производственные площади, которые ранее занимали предприятия сферы услуг. В настоящее время приходит понимание того, что без хорошо налаженного сервисного обслуживания населения не может быть ни развитой экономики, ни современного государства.

На нынешнем этапе экономического развития при формировании конкурентного рынка сервисных услуг очень важно понять специфику и своеобразие предприятий данной сферы изнутри и на этой основе создавать эффективно организованные и рационально спланированные процессы оказания услуг.

В настоящем учебном пособии предпринята попытка показать влияние тех или иных особенностей предприятий сферы сервиса на различные стороны их деятельности. Так, рассматриваются такие специфические черты сферы услуг, как индивидуальный характер выполняемых заказов, сочетание в одном предприятии, а нередко во времени процессов производства и процессов реализации товаров и услуг, наличие функции обслуживания клиентов, сезонный характер услуг, деление услуг в зависимости от классности обслуживания и др. В соответствии с названными особенностями и выстраиваются подходы к организации и структуре производственных процессов на предприятии, формируется структура процесса оказания услуг и структура различных типов предприятий сферы сервиса, рассматриваются типы и методы организации производства, вопросы оплаты труда работников данной сферы. Материалы раздела «Планирование деятельности предприятий сферы сервиса» этого учебного пособия также даны с учетом специфических особенностей предприятий, оказывающих услуги. Так, исследуются особенности внутрифирменного планирования в условиях рыночных отношений, конкретно для предприятий сферы услуг представлена структура текущего плана и рассмотрены содержание и порядок разработки его разделов, показана специфика разработки бизнес-планов для сервисных предприятий.

Настоящее учебное пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» Российского государственного университета туризма

и сервиса. Основная цель данного учебного пособия — обобщить теоретические и практические вопросы организации и планирования деятельности предприятий сферы сервиса. Предлагаемое учебное пособие не претендует на всестороннее и полное изложение вопросов организации и планирования деятельности предприятий сферы сервиса, тем не менее в нем предпринята попытка комплексного подхода к рассмотрению данных проблем с учетом специфики деятельности предприятий этой сферы.

Учебное пособие позволит познакомить студентов, аспирантов, преподавателей вузов, в которых ведется подготовка по сервисным специальностям и специальности «Менеджмент организации», с проблемами организации и планирования деятельности и способами их реализации на предприятиях сферы услуг, а также будет полезным практическим пособием для работников данной отрасли народного хозяйства.

Авторы заранее благодарны всем, кто считает необходимым дать свои замечания и предложения по совершенствованию учебного пособия.

РАЗДЕЛ I

Глава 1

Организация и управление процессом оказания услуг

Глава 2

Основы организации деятельности предприятия

Глава 3

Организация основного производства на предприятиях сферы сервиса

Глава 4

Организация контроля качества услуг и продукции

Глава 5

Организация обслуживания потребителей

Глава 6

Основы организации заработной платы на предприятиях сферы сервиса

Глава 7

Организация производственной инфраструктуры предприятий сферы сервиса

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях экономического развития основным звеном любой отрасли народного хозяйства является предприятие. Оно представляет собой производственно-хозяйственный комплекс, объединяющий различные виды ресурсов для выполнения услуг, работ, изготовления продукции по заказам клиентов. Причем, специфика сферы сервиса предполагает существование в отрасли предприятий различных форм собственности, различной мощности, различного уровня специализации.

Основу деятельности любого предприятия сферы сервиса составляет процесс оказания услуги, который должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить прибыльную работу предприятий. Организация процесса оказания услуг не может быть решена без использования прогрессивных форм разделения и кооперации труда, рационализации рабочих мест, обеспечения благоприятных условий труда, разработки эффективных систем оплаты труда, формирования должной инфраструктуры предприятия.

Вся деятельность предприятия сферы сервиса должна быть направлена на достижение целей удовлетворения потребностей населения в различного рода услугах и извлечение прибыли, для чего важно использовать современные принципы, методы и формы организации выполнения услуг, производства работ и изготовления продукции по заказам потребителя

ГЛАВА 1

Понятие и структура производственного процесса

Специализация и кооперирование как формы организации производственного процесса

Структура процесса оказания услуги

Организация производственного процесса и процесса оказания услуг во времени

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

1.1. Понятие и структура производственного процесса

В общем виде производственный процесс можно определить как совокупность процессов труда и орудий труда в целях создания полезных предметов труда, необходимых для производственного или личного потребления¹.

Для предприятий сферы сервиса можно дать два различных определения производственного процесса.

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

Производственный процесс – совокупность действий, в результате которых восстанавливаются потребительские свойства и внешний вид изделия (товара, предмета длительного пользования). Такое определение производственного процесса можно использовать для услуг химической чистки и крашения одежды, прачечных, различных видов ремонтных услуг.

¹ Новицкий Н. И., Пашуто В. П. Организация, планирование и управление производством: учеб.-метод. пособие. М.: Финансы и статистика, 2007, с. 28.

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

Предмет труда – это те материалы, из которых изготавливается новый продукт по заказу клиента (ткани, пряжа, прикладные материалы, кожматериалы и др.); материалы и запчасти, которые используются для выполнения различного рода ремонтных работ; материалы (стиральные средства, растворители, химикаты) для выполнения работ по восстановлению потребительских свойств одежды.

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

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

Структура производственного процесса приведена на рис. 1.1.

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

Вспомогательные (нетехнологические) процессы не связаны непосредственно с изготовлением нового или восстановлением потребительских свойств какого-то товара.

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

Технологическая операция – такая, в процессе которой происходит изменение форм, размеров, свойств материала, изделия.

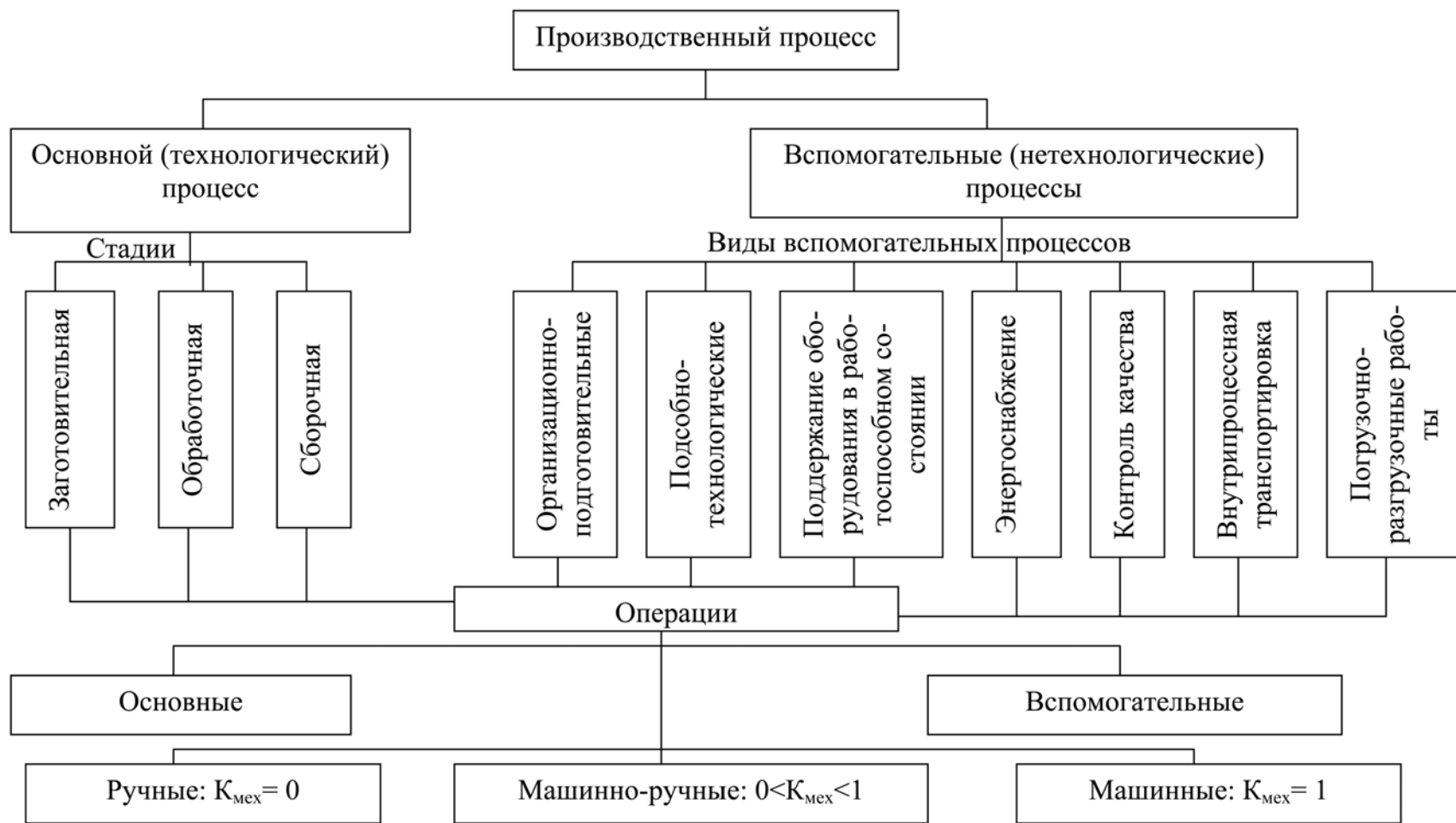


Рис. 1.1. Модель структуры производственного процесса

Вспомогательная операция не приводит к изменению свойств материалов или изделий.

Организация производственных процессов должна строиться на определенных принципах.

Параллельность выполнения частичных процессов (операций) предусматривает расчленение производственного процесса на отдельные организационные операции, закрепление их за конкретным рабочим местом для постоянного выполнения. В этом случае обеспечивается равномерная работа каждого производственного участка и, следовательно, всего предприятия в целом, сокращается длительность производственного цикла и время оказания услуги. Соблюдение данного принципа организации производственных процессов особенно актуально на предприятиях, занимающихся изготовлением новых изделий (товаров) по заказам населения (пошив одежды, обуви, изготовление трикотажных изделий, мебели и др.).

Пропорциональность предполагает соответствие пропускной способности отдельных цехов и участков, участвующих в выполнении услуги. Она достигается тем, что количество рабочих мест цехов и участков определяется исходя из трудоемкости выполняемых частичных процессов. Особенно важное значение этот принцип имеет при организации работ по выполнению услуг на основе технологического разделения труда. В этом случае рассчитываются такт технологического процесса изготовления (ремонта) изделия и основные и дополнительные условия согласования времени выполнения операций. Нарушение пропорциональности между отдельными частями производственного процесса приводит к нарушению равномерности работы предприятия, простоям оборудования и рабочих и, в конечном счете, ухудшает показатели производственно-хозяйственной деятельности участков, цехов, предприятия в целом.

Однако следует учитывать, что на соблюдение принципа пропорциональности в производственных процессах обязательно будет оказывать влияние сезонный характер выполнения услуг. Поэтому предприятия сферы сервиса при проектировании производственных процессов должны учитывать эту особенность выполнения услуг, разрабатывать мероприятия по выравниванию сезонной волны спроса населения на услуги.

Непрерывность процесса выполнения услуги предполагает сокращение до минимума перерывов в процессе изготовления, ремонта, восстановления потребительских свойств изделия и прохождения его от первой до последней технологической операции. На рабочем месте непрерывность достигается в процессе выполнения каждой операции путем сокращения времени вспомогательных подготовительных операций; на участке, в цехе – при передаче полуфабриката (изделия) с одного рабочего места на другое; на предприятии в целом – сведением до минимума межцеховых перерывов.

Соблюдение принципа непрерывности технологического процесса достигается благодаря разработке рациональных структур технологических процессов; использованию эффективных форм разделения и кооперации труда; построению оптимальных планировок рабочих мест производственных цехов и участков. В конечном счете непрерывность технологических процессов обеспечивает более полное использование оборудования, рабочего времени, производственных площадей, материальных и энергетических ресурсов. Все это позволяет максимально ускорить оборачиваемость оборотного капитала предприятия, снизить трудоемкость выполнения услуги, повысить производительность труда работников предприятия сферы сервиса, увеличить объем реализации услуг.

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

Ритмичность означает регулярное повторение всех элементов производственного процесса во времени. Ритмичность достигается своевременным регулярным запуском исходных материалов (полуфабрикатов, изделий) в производственный процесс выполнения услуг; соблюдением норм времени и обязатель-

ным выполнением всех вспомогательных процессов. Соблюдение принципа ритмичности способствует соблюдению сроков выполнения услуг и росту объемов их реализации.

Гибкость производственных процессов. Она означает способность производственного процесса быстро перенастраиваться в соответствии с изменениями во внешней среде. Для предприятий сферы сервиса с их разнообразием оказываемых услуг, сезонным характером спроса этот принцип организации производственных процессов в сегодняшних условиях особенно значим. Реализация данного принципа осуществляется за счет использования на предприятиях сферы сервиса высококвалифицированных рабочих-универсалов, организации «переключающихся» бригад, создания комплексных бригад с частичной и полной взаимозаменяемостью работников и др. Соблюдение данного принципа позволяет предприятию лучше адаптироваться к происходящим изменениям и выжить в жесткой конкурентной борьбе на рынке товаров и услуг.

1.2. Специализация и кооперирование как формы организации производственного процесса

Важнейшими формами организации производственного процесса являются специализация и кооперирование.

Специализация – это форма разделения труда. Специализация на уровне предприятия – концентрация выполнения однородных услуг, однородной продукции, однородных видов работ в подразделении предприятия.

На уровне предприятия используется несколько видов специализации:

- **предметный** – за структурным подразделением предприятия закрепляется производство определенного вида продукции, выполнение определенного вида услуг;
- **подетальный** – закрепление за структурным подразделением изготовления отдельных узлов и деталей изделий;
- **технологический** – закрепление за структурным подразделением определенной стадии технологического процесса.

На предприятиях сферы сервиса получили распространение предметный и технологический виды специализации. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Так, предметная специализация упрощает внутрипроизводственное кооперирование; повышается ответственность руководителей подразделений за сроки и качество выполнения работ; создаются условия для повышения уровня механизации труда и внедрения прогрессивных форм и методов работы, упрощается планирование деятельности. Однако рыночные условия хозяйствования диктуют постоянное расширение номенклатуры и ассортимента выполняемых услуг и работ, поиск новых видов оборудования, инструментария, современных технологий и, следовательно, нередко вступают в противоречие с процессами определенной специализации.

Технологическая форма специализации встречается на предприятиях сервиса почти повсеместно. Ее достоинствами являются следующие: она способствует применению рациональных технологий, создает возможности наиболее полного использования оборудования и материалов, обеспечивает большую гибкость производства при освоении новых видов услуг. Однако технологическая специализация имеет и недостатки: ответственность руководителей ограничивается лишь выполнением отдельной части производственного процесса; несколько усложняется внутрифирменное планирование.

Кооперирование – объединение и установление рациональных взаимосвязей между цехами, участками, отдельными исполнителями для выполнения общей работы.

Различают следующие виды внутрипроизводственного кооперирования: между предприятиями и его филиалами; между цехами основного производства; между цехами и участками основного и вспомогательного производства; кооперирование труда.

Кооперирование труда – важнейшая форма внутрипроизводственного кооперирования. Это совместное участие людей в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Основной формой кооперирования труда является производственная бригада. В табл. 1.1 приведена классификация производственных бригад.

Таблица 1.1

Классификация производственных бригад

Признак классификации	Организационная форма бригады	Характеристики бригад
1. Мощность	1.1. Малой мощности 1.2. Средней мощности 1.3. Большой мощности	Численность до 10 чел. Числен. до 10-15 чел. Числен. свыше 15 чел.
2. Количество профессий рабочих, занятых в одной бригаде	2.1. Специализированные 2.2. Комплексные	Рабочие одной профессии Рабочие различных профессий
3. Количество видов продукции (услуг), изготавливаемых (обрабатываемых) в бригаде	3.1. Узко специализированные 3.2. Многоассортиментные	Однотипная продукция, услуги Несколько видов продукции, услуг
4. Преемственность смен	4.1. Сменные 4.2. Сквозные	Объединяющие рабочих одной смены Объединяющие рабочих нескольких смен
5. Организация труда в бригаде	5.1. Без разделения труда 5.2. С частичным разделением труда 5.3. С полным разделением труда 5.4. С полной взаимозаменяемостью	
6. Организация стимулирования труда	6.1. По индивидуальным результатам работы 6.2. По коллективным результатам работы 6.2.1. По коллективной выработке и индивидуальной расценке 6.2.2. По коллективной выработке и коллективной расценке	Индивидуальная выработка и расценка по каждой операции, виду работ, виду изделия

1.3. Структура процесса оказания услуги

Процесс оказания услуги на предприятиях сервиса включает процессы обслуживания клиента и процессы, связанные с выполнением самой услуги.

Рациональная организация оказания услуг должна обеспечивать:

- минимальные затраты клиента на пользование услугами;
- минимально возможные сроки оказания услуг;
- создание максимальных удобств клиентам при пользовании услугами;
- высокую культуру обслуживания клиентов;
- высокое качество оказываемых услуг;
- создание условий для выполнения услуг с минимальными затратами трудовых и финансовых ресурсов предприятия.

Модель процесса оказания услуги приведена на рис. 1.2.

И при производстве новых изделий по заказам населения, и при восстановлении потребительских свойств предметов (товаров) в структуре процесса оказания услуги обязательно будут в наличии процессы обслуживания клиентов и процессы выполнения услуги (основные и вспомогательные). Причем структура вспомогательных процессов на предприятиях сферы сервиса (так же, как и в других отраслях народного хозяйства) практически совпадает. Существенные отличия будут наблюдаться в составе элементов основного процесса, поскольку они связаны с соответствующей технологией выполнения услуг. Под технологией понимают способы последовательного изменения состояния, свойств, формы, размеров и других характеристик предмета труда. Далее приводятся структура процесса оказания услуг по пошиву одежды по заказам клиентов (табл. 1.2) и структура процесса оказания услуг на предприятиях химической чистки (табл. 1.3).

Особенностью организации процесса оказания услуг будет то, что даже в рамках одного предприятия его структура может быть различна. Так, на предприятиях по ремонту и обслуживанию автотранспортных средств структура процесса оказания

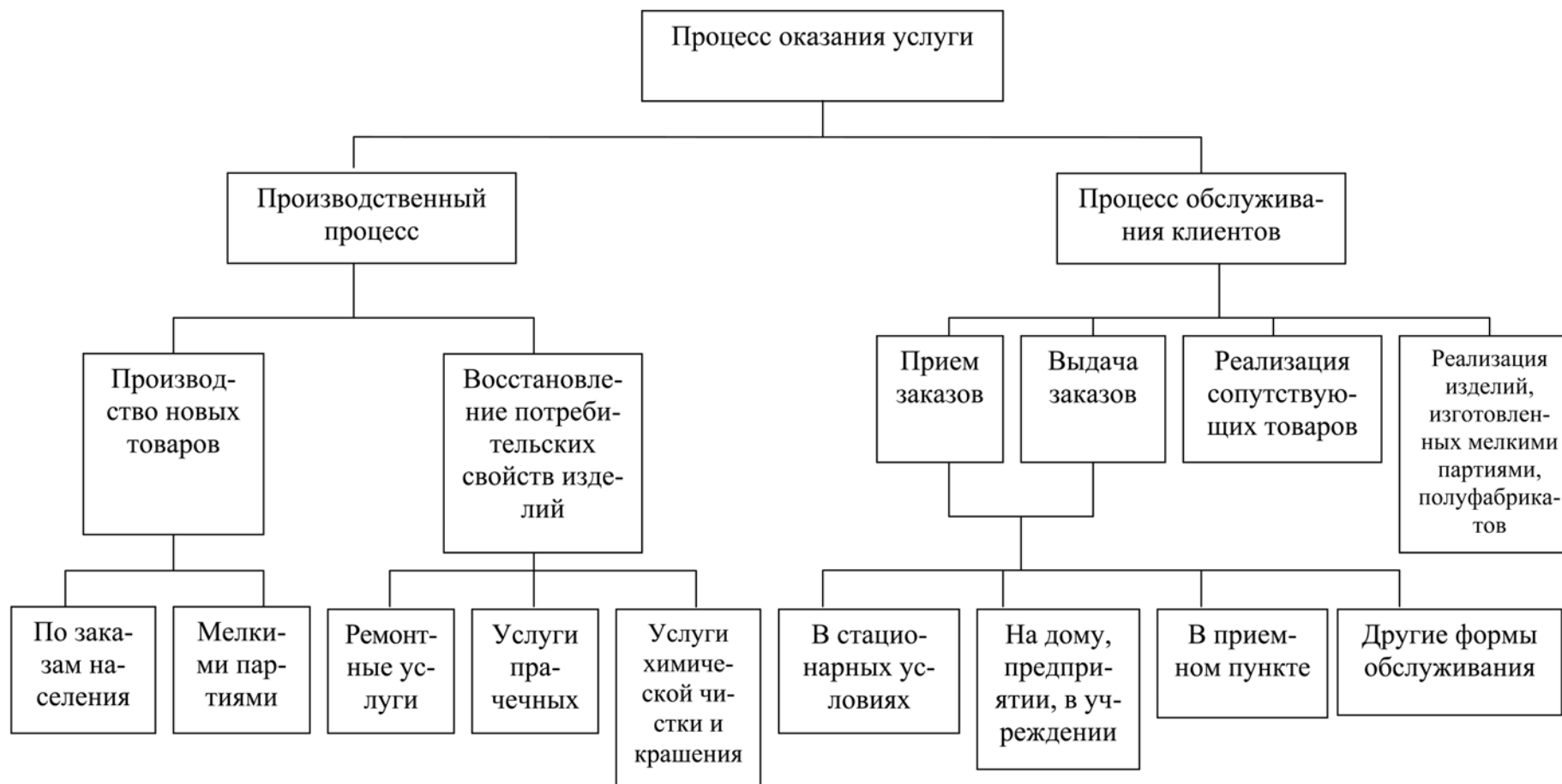


Рис. 1.2. Структура процесса оказания услуги

Таблица 1.2

Структура процесса оказания услуги по пошиву изделий
по индивидуальным заказам населения

Последовательность выполняемых работ	Содержание работ	Виды процессов
1	2	3
1. Прием заказа	Выбор фасона, подбор тканей и фурнитуры, снятие мерок, оформление заказа	Процесс обслуживания клиента
2. Подготовка тканей к раскрою	Промер по длине и ширине, контроль качества материала	Вспомогательный
3. Раскрой тканей	Настиление, обмеловка, вырезание деталей кроя	Основной
4. Контроль качества деталей кроя	Контроль параметров деталей кроя	Вспомогательный
5. Транспортировка кроя на швейный участок (в швейный цех)	Транспортно-переместительные операции вручную или с помощью транспортеров	Вспомогательный
6. Подготовка изделия к примерке	Обметывание краев деталей кроя, сметывание деталей	Основной
7. Проведение примерки	Примерка изделия на заказчике, уточнение с клиентом отдельных узлов, деталей изделия	Основной
8. Уточнение после примерки	Подкрой изделия закройщиком, уточнение видов и характера работ с портными	Вспомогательный
9. Окончательный пошив изделия	Сборка изделия, изготовление отделочных деталей,	Основной

1	2	3
	выметывание петель, пришивка пуговиц и др. работы в соответствии с видом, сложностью изделия и принятой технологией изготовления	
10. Отделка изделия	Отпаривание, глажение, чистка готового изделия	Основной
11. Контроль качества	Само- и взаимоконтроль в процессе обработки, финишный контроль качества готового изделия	Вспомогательный
12. Энергообеспечение	Обеспечение процесса технологической и электроэнергией для освещения рабочих мест	Вспомогательный
13. Ремонт и обслуживание технологического оборудования	Работа по поддержанию оборудования в работоспособном состоянии	Вспомогательный
14. Погрузочно-разгрузочные работы	Погрузка, выгрузка материалов, готовых изделий	Вспомогательный
15. Транспортировка изделий	Перемещение изделий к месту складирования	Вспомогательный
16. Сдача готовых изделий на склад	Прием и оформление хранения изделий на складе	Вспомогательный
17. Выдача заказа	Окончательная примерка, контроль качества, оформление расчетов с клиентом	Процесс обслуживания клиента

Таблица 1.3

Структура процесса оказания услуг на предприятиях химической чистки, крашения одежды и прачечных

Вид работ	Содержание работ	Характеристика процесса
1	2	3
1. Прием заказа	Определение типа пятен и загрязнений, ткани, проверка внешнего состояния, оформление необходимых документов	Процесс обслуживания
2. Подготовка партий к отправке с приемного пункта	Формирование партий, подготовка необходимой документации	Вспомогательный процесс
3. Первичная сортировка	Определение способа чистки и комплектование в соответствующие партии, подготовка изделий для дальнейшей обработки	Основной (технологический) процесс
4. Чистка или стирка изделий	Чистка изделий в среде органических растворителей или стирка в водных растворах	Основной (технологический) процесс
5. Выведение пятен	Пятновыводчики обрабатывают пятна и направляют на участок отделки. Если изделие не имеет пятен, то операция выведения пятен исключается	Основной (технологический) процесс
6. Отделка	Производится необходимый мелкий ремонт, влажно-тепловая обработка	Основной (технологический) процесс

1	2	3
7. Контроль качества	Проверяется качество выполненных работ, производятся осмотр внешнего вида изделия, проверка его состояния, размерности	Вспомогательный процесс
8. Экспедиция	Упаковка изделия, транспортировка и хранение изделия до момента выдачи его заказчику	Вспомогательный процесс
9. Выдача заказа	Оформление необходимых документов по гарантии, непосредственная выдача изделия, прошедшего обработку, заказчику	Процесс обслуживания

услуг будет зависеть от проведения клиентом самодиагностики неисправности своего автомобиля, форм обслуживания (взаимоотношения клиента и автомастерской), плановости выполненных работ.

Например, если клиент сам не может определить вид неисправности, то примерная структура процесса оказания услуг будет следующей (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Структура процесса оказания услуг на предприятиях по ремонту автотранспортных средств при невыявленной клиентом неисправности

Последовательность выполненных работ	Содержание работ	Вид процесса
1	2	3
1. Прием заказа	Оформление необходимой документации, предварительное определение технологического участка без проведения диагностики	Процесс обслуживания клиента

1	2	3
2. Подготовка автомобиля к заезду на СТО	Мойка, подготовка необходимого оборудования	Вспомогательный
3. Заезд автомобиля на рабочее место, проведение первичной диагностики	Поднятие автомобиля на подъемник, подключение необходимого оборудования, визуальный осмотр и установление неисправного узла	Вспомогательный
4. Локальное определение неисправности	Механическая разборка неисправного узла	Основной (технологический)
5. Ремонт или замена неисправного узла или детали	Выполняются необходимые технологические операции	Основной (технологический)
6. Сборка узлов и агрегатов	Все внутренние комплектующие части узла или агрегата устанавливаются на место	Основной (технологический)
7. Проведение промежуточного контроля качества работ	Дополнительно подключается электрооборудование и с его помощью скидываются ошибки электронной системы автомобиля	Вспомогательный
8. Окончательная сборка автомобиля	Все узлы и детали автомобиля устанавливаются в исходное положение, восстанавливаются его потребительские свойства	Основной (технологический)
9. Проверка качества выполненных работ	Осуществляется окончательный контроль качества на стенде или в реальных условиях	Вспомогательный
10. Транспортировка автомобиля на место стоянки	Ожидание времени выдачи выполненных работ клиенту	Вспомогательный

1	2	3
11. Уборка рабочего места	Осуществляется уборка рабочего места, инструмента, отработанные материалы уничтожаются. Рабочее место подготавливается к следующему заезду	Вспомогательный
12. Выдача клиенту выполненного заказа	Расчет за выполненные работы. Оформление необходимой документации. Возврат клиенту неисправных узлов (агрегатов, деталей). Разъяснение правил дальнейшей эксплуатации автомобиля и времени следующего посещения СТО	Процесс обслуживания клиента

При самодиагностике или ограничении выполненных работ клиентом процесс оказания услуг будет иметь следующую структуру (табл. 1.5).

В предложенных таблицах мойка автомобиля рассматривается как вспомогательный процесс. Однако есть предприятия, специализирующиеся на оказании уборочных работ. В этом случае мойка автомобиля будет являться конечным продуктом этого предприятия, а выполнение работ по этим услугам отнесем к основному процессу.

Таблица 1.5

Структура процесса оказания услуг на предприятиях по ремонту автотранспортных средств при условии заданных клиентом работ (на примере замены масла в ДВС)

Последовательность выполнения работ	Содержание работ	Вид процесса
1	2	3
1. Прием заказа	Оформление необходимой документации, определение технологического участка	Процесс обслуживания клиента
2. Определение способа замены масла	Разъяснение клиенту вариантов замены: 1) экспресс-метод с помощью мотоотсоса; 2) замена	Процесс обслуживания клиента

1	2	3
	масла с помощью промывочной жидкости; 3) слив/залив масла; указываются достоинства и недостатки каждого способа	
3. Замена масла и масляного фильтра способом «3»		
3.1. Подготовка заезда а/м на рабочее место	Мойка а/м, подготовка соответствующего оборудования	Вспомогательный
3.2. Поднятие а/м на подъемник	Выполнение необходимых технологических операций	Основной (технологический)
3.3. Слив масла из масляной пробки картера ДВС	Выполнение необходимых технологических операций	Основной (технологический)
3.4. Снятие (по-становка) масляного фильтра	Выполнение необходимых технологических операций	Основной (технологический)
3.5. Залив масла в ДВС	Выполнение необходимых технологических операций	Основной (технологический)
4. Проверка качества выполненных работ	Проверяется уровень масла, прочность всех соответствующих крепежей	Вспомогательный
5. Сдача а/м клиенту	Оформление необходимой документации, определение следующего срока замены масла и топливного фильтра	Процесс обслуживания клиента
6. Уборка рабочего места	Подготовка рабочего места к следующему заезду	Вспомогательный

1.4. Организация производственного процесса и процесса оказания услуг во времени

Показателем, характеризующим размещение производственного процесса во времени, является длительность производственного цикла выполнения услуг.

Длительность производственного цикла – период времени от момента запуска исходных материалов в производство до сдачи готового изделия на склад. Данное определение пригодно при выполнении услуг, связанных с производством новых товаров по заказам клиента.

Для услуг по восстановлению потребительских свойств изделий (товаров) длительность производственного цикла можно определить как период времени от начала процесса выполнения услуги до его окончания.

И в том, и другом случае длительность производственного цикла включает несколько составляющих:

- длительность основного (технологического) процесса;
- время осуществления вспомогательных процессов;
- подготовительно-заключительное время;
- продолжительность пролеживания изделий по различным организационно-техническим причинам.

Структура производственного цикла может быть представлена следующим выражением:

$$T_{пц} = T_{техн.} + T_{вспом.} + T_{п.з.} + T_{ест.} + T_{м.о.} + T_{м.с.} + T_{м.ц.}, \quad (1.1)$$

где $T_{техн.}$ – время выполнения технологических процессов (операций);

$T_{вспом.}$ – время выполнения вспомогательных процессов (операций);

$T_{п.з.}$ – подготовительно-заключительное время (время на комплектование деталей, полуфабрикатов в партии, запуска их в производство, подготовки рабочего места в начале смены и уборки по окончании работы);

- $T_{ест.}$ – время естественных процессов, предусмотренных технологией выполнения услуг;
- $T_{м.о.}$ – время межоперационного пролеживания (обусловлено организацией производства в цехе, на участке, ритмичностью работы процесса выполнения услуги);
- $T_{м.с.}$ – время пролеживания изделий и полуфабрикатов между сменами (обусловлено режимом работы предприятия);
- $T_{м.ц.}$ – время межцеховых перерывов (оформление документов, транспортировка из цеха в цех, с участка на участок).

Продолжительность выполнения технологических процессов во многом зависит от вида движения предметов труда в производственном процессе.

В процессе выполнения услуг могут быть использованы три вида движения предметов труда:

1. Последовательное.
2. Параллельное.
3. Параллельно-последовательное.

1. Последовательное движение заключается в том, что следующая операция начинается только после того, как на предыдущей обработана вся партия изделий. Длительность технологического процесса в этом случае составит

$$T_{техн. послед.} = m \sum_{i=1}^n t_{умi} , \quad (1.2)$$

где $t_{умi}$ – время i -й операции;

n – кол-во технологических операций;

m – количество деталей (изделий) в партии.

2. Параллельное движение – передача изделий, как правило, осуществляется поштучно. При этом они передаются на следующие операции незамедлительно после окончания обработки на предыдущих операциях. Длительность технологического цикла резко сокращается.

$$T_{техн.пар.} = \sum_{i=1}^n t_{умi} + (n-1)t_{зл.}, \quad (1.3)$$

где $t_{зл.}$ – время обработки на главной, т. е. наиболее продолжительной операции.

3. При параллельно-последовательном движении вся партия изделий разбивается на передаточные партии, которые подбираются так, чтобы процессы обработки на каждой операции были непрерывными. Эти передаточные партии передают на последующие операции, не ожидая обработки всей партии на предыдущих операциях. Длительность технологического процесса определяется по формуле

$$T_{техн. пар.-послед.} = T_{техн. послед.} - \sum t_{пер.}, \quad (1.4)$$

где $\sum t_{пер.}$ – суммарное перекрываемое время обработки изделий на смежных операциях.

Основными направлениями сокращения длительности производственного цикла можно считать следующие:

- упрощение и совершенствование технологических процессов изготовления товаров по заказам населения (технологии выполнения работ по ремонту изделий и восстановлению их потребительских свойств);
- унификация и стандартизация конструктивных элементов изделий, изготавливаемых по заказам клиентов;
- сокращение удельного веса работ, выполняемых вручную;
- соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов;
- сокращение времени естественных процессов за счет замены их соответствующими технологическими процессами;
- сокращение времени перерывов в работе и непроизводительных затрат времени.

Организацию процесса оказания услуг во времени характеризует показатель “время оказания услуги”, или “срок выполнения заказа”. **Время оказания услуги** – период времени от момента приема заказа до выдачи его клиенту. Время оказания услуги включает:

- длительность производственного цикла выполнения услуги;
- время обслуживания клиентов (на прием и выдачу заказов).

Структура процесса оказания услуги может быть представлена следующим выражением:

$$T_{o.y.} = T_{np.z.} + T_{n.u.} + T_{в.з.}, \quad (1.5)$$

где $T_{np.z.}$ – время на прием заказа (время на ознакомление с услугой, согласование с клиентом особенностей работ, которые предстоит выполнить, время на оформление заказа);

$T_{в.з.}$ – время на выдачу заказа (время на проверку объема выполненных работ в соответствии с заказом клиента; время на окончательный контроль качества работ; время на расчеты с клиентом; оформление документов).

Если оказание услуг осуществляется через сеть приемных пунктов, то длительность срока оказания услуги будет увеличиваться за счет времени транспортировки заказов с приемного пункта к месту выполнения услуги и обратно.

$$T_{oy} = T_{np.z} + T'_{ож} + T'_{тр} + T_{нц} + T''_{ож} + T''_{тр} + T_{в.з.}, \quad (1.6)$$

где $T'_{ож}$, $T''_{ож}$ – время ожидания транспортировки партии заказов с приемного пункта к месту их выполнения и обратно;

$T'_{тр}$, $T''_{тр}$ – время транспортировки партии заказов с приемного пункта к месту их выполнения и обратно.

Длительность срока выполнения заказов можно сократить не только за счет уменьшения длительности производственного цикла, но и благодаря использованию прогрессивных форм обслуживания клиентов; соответствующему оснащению процессов приема и выдачи; повышению квалификации персонала, занятого в сфере обслуживания клиентов, и др.

Контрольные вопросы

- 1.** Что такое производственный процесс?
- 2.** Какова структура производственного процесса?
- 3.** Что включают в себя понятия «технологический процесс», «вспомогательный процесс»?
- 4.** Каковы принципы рациональной организации производственных процессов?
- 5.** Какова структура процесса оказания услуг?
- 6.** Что такое специализация производства?
- 7.** Какие формы специализации используют предприятия сферы сервиса?
- 8.** Какие формы внутрипроизводственного кооперирования используются предприятиями сферы сервиса?
- 9.** По каким признакам можно классифицировать производственные бригады?
- 10.** Что означает размещение производственного процесса во времени?
- 11.** Что такое длительность производственного цикла?
- 12.** Что такое время оказания услуг?
- 13.** Какова структура длительности производственного цикла?
- 14.** Какие факторы влияют на время оказания услуг?
- 15.** Каковы пути сокращения длительности производственного цикла?
- 16.** Каковы пути сокращения времени оказания услуг?

ГЛАВА 2

Особенности организации деятельности предприятий сферы сервиса

Предприятие сферы сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект

Предприятие сферы сервиса как производственная система

Виды предприятий сферы сервиса

Структура предприятия

Порядок организации, реорганизации и ликвидации предприятия

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Особенности организации деятельности предприятий сферы сервиса

Современные подходы к менеджменту предусматривают главенствующую роль человека, его потребностей в социально-экономическом развитии общества. В связи с этим целью любой организации является удовлетворение этих потребностей, запросов и, безусловно, извлечение при этом прибыли.

Особую значимость в решении этих проблем имеет сфера услуг как комплекс отраслей хозяйства, выполняющих функции обслуживания, удовлетворения материальных и духовных потребностей населения, создания наиболее благоприятных условий жизнедеятельности. Ее особенность состоит в том, что она не просто часть общественного производства, но элемент, непосредственно формирующий социально-экономические условия. Именно в сфере услуг, ее пропорциональности и уровне развития имеет отражение качество жизни населения, степень его благосостояния и жизнеустройства.

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

как правило, относятся¹:

- 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 и 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 сферы услуг весьма многообразна. Существенное место в ней должны занимать услуги, создающие удобства населению и экономящие их свободное время, т. е. услуги сферы сервиса.

Существующие два способа оказания услуг (в форме товара или в затратах труда) обуславливают их деление на:

¹ Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. СПб., 2000, с. 17–19.

- 1) **материальные** – связанные с созданием новых и восстановлением утраченных потребительских стоимостей изделий;
- 2) **нематериальные** – направленные непосредственно на человека или окружающие его условия.

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. Элементами общественного продукта являются здесь полезные эффекты услуг, обусловленные личными, в основном физиологическими потребностями человека. При этом наряду с экономическими результатами обеспечиваются также немалые социальные эффекты (табл. 2.1).

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.

Таблица 2.1

Различия между нематериальными услугами и продуктами материального производства

Нематериальные услуги	Продукты материального производства
1	2
Неосязаемые	Осязаемые
Разнородные	Однородные
Производство, распределение и потребление – один процесс	Производство и распределение не совпадают с потреблением
Деятельность, процесс	Вещь

Окончание табл. 2.1

1	2
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

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.

Перечисленные выше особенности рынка услуг характерны и для сферы сервиса. Однако наряду с ними она имеет еще целый ряд специфических характеристик, отличающих услуги сервиса от других видов услуг. Все эти особенности, на наш взгляд, должны учитываться при организации деятельности предприятий сферы сервиса.

Как известно, одной из особенностей сферы сервиса является различная классность предоставляемых услуг. В настоящее время классификация предприятий сервиса по классности услуг осуществляется довольно широко, т. е. охватывает практически все отраслевые виды услуг, и, кроме того, предусматривается различная классность услуг не только в зависимости от разряда предприятия (например, для услуг по изготовлению и ремонту одежды, обуви, трикотажных изделий выделены «Дом моделей», «Дом моды», ателье «Люкс», ателье, мастерская), но и внутри этих организаций осуществляется также деление услуг по качеству их выполнения.

Градация предприятий сферы сервиса по классности предоставляемых услуг прежде всего обуславливает различные требования к оформлению контактной зоны, т. е. салонов предприятий. Безусловно, что, какова бы ни была классность оказываемых услуг, салон должен обеспечивать нормальные благоприятные условия для оформления заказов, проведения кон-

сультаций клиентов, проведения примерок (там, где это необходимо) и т. д. Вместе с тем на предприятиях высокого класса обслуживания к эстетическому и функциональному оформлению приемного салона предъявляются и соответствующие требования, поскольку он является визитной карточкой фирмы. Салоны высокого класса предоставляют и дополнительный набор консультационных услуг.

Так, например, на предприятии высшего разряда по изготовлению мебели клиенту бесплатно предоставляются услуги мастера-консультанта, который поможет заказчику определить образец изделия, согласовать его эскиз, размеры, материалы. В салоне-парикмахерской «Люкс» даются консультации по выбору модели прически и стрижки, окраски, по подбору средств по уходу за кожей лица и головы, декоративной косметики.

В домах моделей, домах моды, ателье «Люкс» по изготовлению швейных, трикотажных, меховых изделий, предлагаются услуги художника-модельера по определению совместно с клиентом модели изделия и дополнений к нему, выбору материалов, созданию индивидуальных эскизов моделей в соответствии с индивидуальными запросами и особенностями фигуры заказчика, по проведению консультаций и лекций о направлении моды, истории костюма и т. д.

Классность услуг оказывает влияние и на требования к оформлению салонов. Так, в домах моделей, домах моды, ателье «Люкс» должно быть обеспечено рекламно-художественное оформление фасада здания (световая реклама со специальной художественной эмблемой), необходимо иметь демонстрационный и выставочный залы, оформленные в соответствии с определенными требованиями, интерьеры салонов, примерочные кабины, необходимый набор информации для потребителей. Все эти особенности необходимо учитывать предпринимателям как при организации новых предприятий сферы сервиса, так и на действующих предприятиях отрасли, чтобы стремиться к повышению классности услуг.

Такие специфические особенности бытовых услуг, как классность, индивидуальный характер, наличие сезонных колебаний в поступлении заказов оказывают определенное влияние и на организацию производственных процессов. Особенно ярко это

влияние проявляется при организации процессов по изготовлению новых изделий (одежды, обуви, мебели) по заказам населения. Так, например, при организации процессов пошива изделий по заказам населения необходимо учитывать следующие особенности:

- пошив изделий на конкретного заказчика обуславливает весьма широкую номенклатуру изделий, что формирует технологическую неоднородность выполняемых заказов, и отсюда соответствующие требования к выбору технологических методов обработки изделий, мощности самих производственных процессов, форме их организации (пошив индивидуальным методом или в бригаде малой или средней мощности);
- 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, и отсюда вытекают требования к приспособляемости оборудования, технологической и организационной оснастке процессов, 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, их технической оснащенности, разработке технологии изготовления одежды;
- сезонные колебания в поступлении заказов, как уже отмечалось, вызывают неравномерную загрузку предприятий в течение года, поэтому данное обстоятельство также нужно учитывать при проектировании производственных процессов; то есть процессы должны быть мобильными с точки зрения их технической оснащенности, квалификации рабочих, способными переключаться на выполнение различного вида работ (изготовление по индивидуальным заказам населения, пошив мелкими партиями, изготовление различных видов продукции из от-

ходов основного производства и т. д.); на изготовление различного ассортимента изделий (мужской, женской и детской одежды; верхней одежды и изделий платьево-блузочного ассортимента и т. п.).

Подобные же специфические черты характерны и для предприятий других отраслевых групп сферы 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.

Особенности сферы сервиса оказывают влияние и на производственную структуру предприятия. Под производственной структурой предприятия понимают расчленение его на отдельные производственные подразделения (цехи, участки, рабочие места), их размещение и взаимосвязи между ними. Важной отличительной чертой производственной структуры предприятий сервиса является наличие приемной сети, т. е. сети приемных пунктов (например, на крупных предприятиях химической чистки и крашения одежды, прачечных), либо приемных салонов непосредственно при предприятии. Без этого подразделения и эффективной его работы загрузить производственные мощности предприятий невозможно. Кроме того, поскольку большинство предприятий сферы услуг относится к числу малых, их структура, как правило, строится по типу бесцеховой, т. е. с делением предприятия лишь на производственные участки и рабочие места. При формировании структуры предприятия сферы сервиса важно не только ориентироваться на имеющиеся производственные площади, материально-техническую базу, а обязательно на имеющийся спрос населения на услуги, на возможности наиболее полного учета специфики данной сферы деятельности. Рациональной структурой может считаться такая, при которой наиболее полно удовлетворяется спрос населения данного региона на услуги, создаются максимальные удобства клиентам при пользовании услугами. При этом обеспечивается эффективное использование производственного потенциала предприятия и, соответственно, достигаются лучшие показатели деятельности (высокие объемы реализации работ, услуг и продукции, наименьшие в данных производственных условиях издержки, обеспечивается прибыль-

ность работы предприятия, минимальные сроки исполнения заказов при высоком их качестве).

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, поддетальная, 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.).

Специализация создает возможности для более эффективной работы предприятия и достижения на этой основе лучших показателей деятельности за счет того, что выполняются однородные виды услуг и при этом можно использовать прогрессивные методы организации труда, специализированное оборудование, рабочих, четко нацеленных на выполнение определенного вида работ. Конечно, все это будет способствовать снижению трудозатрат на выполняемые работы и снижению издержек производства. Но в сфере сервиса к проблеме специализации производства нужно подходить очень осторожно с учетом требований внешней среды, т. е. состояния регионального рынка услуг. Использование преимуществ специализации должно разумно сочетаться с интересами и запросами клиентов, созданием возможностей наиболее полного удовлетворения потребностей в разнообразных услугах.

В сегодняшних условиях наряду с имеющимися специализированными предприятиями сферы сервиса целесообразно организовывать и многоотраслевые комплексные предприятия. Они могут быть разных направлений: стационарные для городской и сельской местности с определенным полным набором услуг; ма-

лой 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 сферы услуг; выездные бригады (мини-предприятия) для обслуживания населения сельской местности, отдельных районов либо в сезонные периоды.

Важной проблемой организации деятельности предприятий сферы сервиса является организация труда и оплаты персонала. Труд работников предприятий сферы 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.

2.2. Предприятие сферы 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.

Предприятия могут существовать как в условиях рыночной экономики, так и централизованно-управляемой. Поэтому можно выделить признаки, определяющие предприятия, как независимые, так и зависимые от экономической системы (табл. 2.2).

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.

В табл. 2.2 показаны факторы, определяющие предприятие в условиях централизованно-управляемой экономики: подчиненность центральному органу, обязательное выполнение плана любой ценой, установление государственной цены, по которой готовый продукт будет реализован. Безусловно, это возможно лишь при основополагающей роли общественной собственности.

Таблица 2.2

Основные признаки, определяющие предприятие

Не зависящие от экономической системы	Зависящие от экономической системы	
	Рыночная экономика	Централизованно-управляемая экономика
Использование производственных факторов	Автономность	Подчиненность центральному органу
Экономичность	Прибыльность по фактическому результату	Выполнение плана любой ценой
	Частная собственность	Общественная собственность
Финансовое равновесие	Рыночная цена	Государственная цена
	Избыток рабочей силы	Недостаток рабочей силы

В рыночных условиях предприятие в значительной степени автономно ориентируется на спрос потребителя, увязывает ресурсы с требованиями рынка, реализует свою продукцию и услуги по рыночным, а не по государственным ценам. В этих условиях преобладающей формой собственности должна быть частная и смешанная.

Приведенное выше определение предприятия в целом пригодно и для предприятий сферы сервиса, однако, как уже отмечалось, эти предприятия в наибольшей степени нацелены на удовлетворение потребностей населения, поскольку сам процесс оказания услуги начинается только тогда, когда эта конкретная потребность заявлена клиентом.

Предприятие сферы 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.