

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

---

**М. В. Виноградова, З. И. Панина**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
СФЕРЫ СЕРВИСА**

*Учебное пособие*

5-е издание, переработанное и дополненное

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

Москва, 2009

**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. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. — 448 с.

ISBN 978-5-394-00293-9

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, аспирантов, преподавателей вузов по сервисным специальностям, а также практических работников предприятий сферы услуг.

ISBN 978-5-394-00293-9

© 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), утрачены 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 потребления<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> 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.

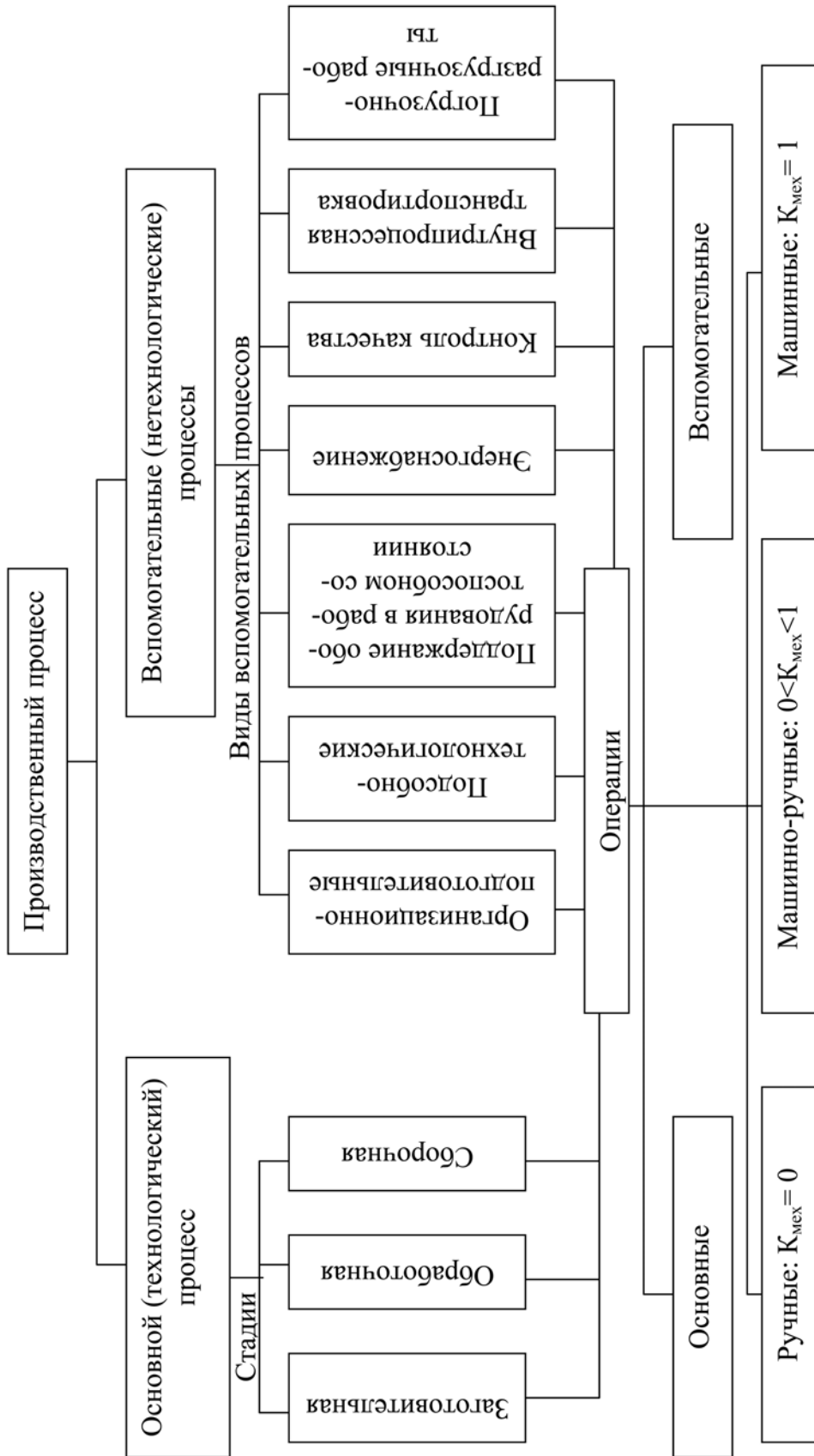


Рис. 1.1. Модель структуры производственного процесса

**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<br>1.2. Средней мощности<br>1.3. Большой мощности                                                                                                                                          | Численность до 10 чел.<br>Числен. до 10-15 чел.<br>Числен. свыше 15 чел.         |
| 2. Количество профессий рабочих, занятых в одной бригаде                          | 2.1. Специализированные<br>2.2. Комплексные                                                                                                                                                                    | Рабочие одной профессии<br>Рабочие различных профессий                           |
| 3. Количество видов продукции (услуг), изготавливаемых (обрабатываемых) в бригаде | 3.1. Узко специализированные<br>3.2. Многоассортиментные                                                                                                                                                       | Однотипная продукция, услуги<br>Несколько видов продукции, услуг                 |
| 4. Преемственность смен                                                           | 4.1. Сменные<br>4.2. Сквозные                                                                                                                                                                                  | Объединяющие рабочих одной смены<br>Объединяющие рабочих нескольких смен         |
| 5. Организация труда в бригаде                                                    | 5.1. Без разделения труда<br>5.2. С частичным разделением труда<br>5.3. С полным разделением труда<br>5.4. С полной взаимозаменяемостью                                                                        |                                                                                  |
| 6. Организация стимулирования труда                                               | 6.1. По индивидуальным результатам работы<br>6.2. По коллективным результатам работы<br>6.2.1. По коллективной выработке и индивидуальной расценке<br>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

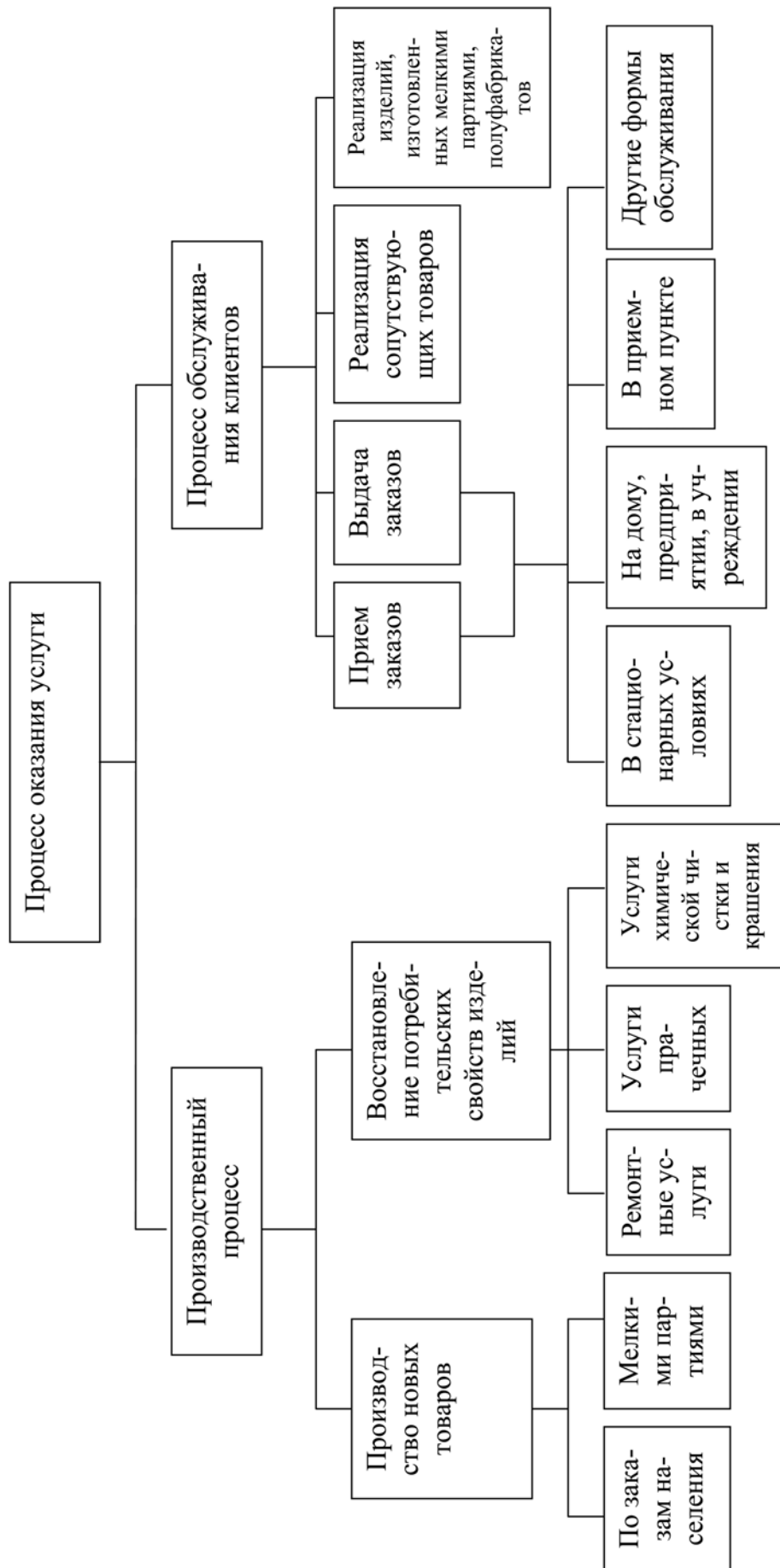


Рис. 1.2. Структура процесса оказания услуги

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 последующая 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 последующие операции незамедлительно после окончания обработки на предыдущих операциях. Длительность технологического цикла резко сокращается.

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

где  $t_{гл.}$  – 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:

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

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.

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

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, относятся<sup>1</sup>:

- 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:

---

<sup>1</sup> 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.

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 сферы сервиса имеет юридическую, хозяйственную и отраслевую основы (рис. 2.1).

С правовой точки зрения предприятие рассматривается как юридическое лицо.

Традиционно выделяются четыре основополагающих признака, на основании которых предприятие сферы сервиса признается юридическим лицом: организационное единство, имущественная обособленность, самостоятельная гражданско-правовая ответственность, выступление в гражданско-правовом обороте от собственного имени.

Организационное единство предполагает наличие определенной иерархии, соподчиненности органов управления предприятием, составляющих его структуру, четкую регламентацию отношений между его участниками.

Имущественная обособленность создает материальную базу деятельности предприятия сферы сервиса, т. е. для организации процесса оказания услуг требуется наличие материальных, финансовых и других ресурсов, принадлежащих только данному предприятию.

Самостоятельная гражданско-правовая ответственность юридического лица означает, что участники или собственники его имущества не отвечают по его обязательствам, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам первых. Иными словами, каждое предприятие самостоятельно несет гражданско-правовую ответственность по своим обязательствам. Основой для такой ответственности является наличие у предприятия сферы сервиса



Рис. 2.1. Модель организации деятельности предприятия сферы сервиса

обособленного имущества, которым оно может отвечать перед кредиторами. Сущность этого правила сформулирована в ст. 56 ГК РФ.

Выступление в гражданско-правовом обороте от собственного имени означает возможность приобретать и осуществлять гражданские права, нести обязательства, а также выступать истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо приобретает гражданские права и обязательства через свои органы управления.

Хозяйственный аспект деятельности предприятия характеризует его как самостоятельный хозяйствующий субъект народного хозяйства, как соответствующий имущественный комплекс. Для того чтобы осуществлять процесс оказания услуг, необходимо иметь персонал соответствующей численности, должного профессионального и квалификационного состава; здания, сооружения, оборудование, инвентарь; материальные ресурсы. Кроме того, в состав предприятия сферы сервиса как имущественного комплекса включаются денежные средства, долги и права требования, права собственности (товарные знаки, фирменные наименования, образцы), нематериальные активы (авторские и лицензионные права, ноу-хау, деловая репутация и т. д.).

Отраслевая основа деятельности предприятий сферы сервиса раскрывает специфику их деятельности. Так, при организации новых и функционировании действующих предприятий обязательно учитываются такие особенности, как индивидуальный характер оказываемых услуг; сезонность спроса на услуги; различная классность выполняемых услуг; совмещение процессов производства и реализации услуг; наличие функции обслуживания клиентов.

Производственно-технологическая структура характеризуется общностью назначения подразделений основного производства, вспомогательных и обслуживающих хозяйств определения, нацеленных на качественное и своевременное обслуживание населения.

Организационная структура управления строится в соответствии с особенностями производственной структуры предприятия, с учетом типа предприятия и его мощности.

Экономическая и учетная политика характеризуется обособленностью предприятия сферы сервиса; наделением его юри-

дическими правами и ответственностью за осуществляемую деятельность, единой системой учета и отчетности; единой методикой анализа и планирования деятельности.

Важным этапом как в процессе создания, так и в процессе функционирования предприятия сферы 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. 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 включает следующие разделы: 1) общие положения; 2) учредители предприятия; 3) уставный фонд предприятия; 4) производственно-хозяйственная деятельность предприятия; 5) порядок образования имущества предприятия; 6) организация, оплата и дисциплина труда; 7) социальное обеспечение; 8) управление предприятием; 9) прекращение деятельности предприятия.

В первом разделе приводят точное наименование предприятия, его местонахождение (почтовый адрес), наименование органа, которому предприятие непосредственно подчинено, цель создания и вид деятельности, а также то, что имущество предприятия является собственностью учредителей и предприятие имеет право создавать дочерние предприятия в других городах, участвовать в акционерных обществах, ассоциациях и других организациях.

Второй раздел содержит указание на то, что предприятие учреждено решением правительства или в соответствии с учредительным договором. Если предприятие создано на основании учредительного договора, то перечисляются все учредители.

В третьем разделе указываются размер уставного фонда и доля каждого из учредителей. Размер, форма, порядок внесения вкладов учредителей в уставный фонд определяются так же, как и в третьем разделе учредительного договора. В этом разделе предусмотрены и дополнительные вклады, и величина взносов новых учредителей в уставный фонд предприятия в порядке, установленном вторым разделом учредительного договора.

В четвертом разделе содержатся сведения о том, что предприятие является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет в банке, печать и штамп со своим наименованием. Оно обеспечивает самокупаемость и самофинансирование и полностью отвечает за результаты своей деятельности; самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность и устанавливает договорные цены на оказываемые услуги. Основными показателями производственно-хозяйственной деятельности предприятия являются прибыль и рентабельность.

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды, а также уплаты дивидендов учредителям в соответствующем порядке, поступает в полное распоряжение предприятия.

Далее в этом разделе указывается, что предприятие ведет бухгалтерский учет и отчетность в установленном порядке и несет ответственность за их достоверность; отчитывается о результатах своей деятельности перед налоговой инспекцией, внебюджетным фондом и фондом социальной защиты населения, а также перед статистической службой в сроки, установленные действующим законодательством.

В пятом разделе приводится порядок образования имущества предприятия, источники формирования имущества. Кроме того, здесь находят отражения сведения о том, что предприятие имеет право: приобретать или арендовать основные фонды, приобретать оборотные средства и брать ссуду в банке на эти цели; иметь денежные средства для текущих расходов, постоянно находящихся в кассе; продавать или передавать другим предпри-



ятиям, учреждениям и организациям, обменивать, сдавать в аренду, передавать во временное пользование оборудование, инвентарь и другие материальные ценности.

Изъятие имущества у предприятия не допускается; исключения составляют случаи, предусмотренные законодательными актами.

Шестой раздел включает организацию, оплату и дисциплину труда на предприятии. В частности, трудовые взаимоотношения с работниками предприятия регулируются действующим трудовым законодательством. Предприятие обеспечивает своевременную выплату заработной платы не реже одного раза в месяц. Размер заработной платы устанавливается предприятием самостоятельно, но не ниже минимальной величины, предусмотренной законодательством. Трудовые доходы каждого работника предприятия определяются количеством и качеством его труда и максимальными размерами не ограничиваются. Правила внутреннего распорядка, режим труда и трудовая дисциплина устанавливаются администрацией предприятия, а за нарушение дисциплины могут быть наложены административные взыскания.

В седьмом разделе рассматриваются социальные вопросы. В частности, работники предприятия подлежат социальному и медицинскому страхованию и социальному обеспечению в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Предприятие ежемесячно вносит средства в фонд социальной защиты населения и другие отчисления от своих доходов в порядке и размерах, установленных законодательством. Предприятие возмещает ущерб пострадавшим работникам, а также проводит расследование причин несчастных случаев. Оно самостоятельно устанавливает для своих работников продолжительность отпусков, сокращенный рабочий день в предпраздничные дни, а также другие льготы в пределах заработанных средств.

В восьмом разделе излагается организация управления предприятием. В частности, управление предприятием осуществляют собрание учредителей, директор предприятия и его функциональные подразделения. Высшим органом управления является совет учредителей, к исключительной компетенции которого относятся: утверждение устава предприятия; определение основ-

ных направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия; избрание и отзыв членов исполнительного и ревизионного органов; вынесение решений о привлечении к ответственности должностных лиц предприятия; вступление предприятия в объединение, ассоциацию и другие формы организации; исключение учредителей и привлечение новых учредителей предприятия; принятие решения о ликвидации предприятия.

В этом разделе излагаются права и обязанности директора и основных функциональных руководителей.

В девятом разделе излагаются вопросы, связанные с прекращением деятельности предприятия. В частности, предприятие прекращает свою деятельность по решению собрания учредителей, на основании решения суда, в случае признания предприятия банкротом, в других случаях, предусмотренных законодательством, а также предприятие прекращает свою деятельность в случае реорганизации.

Учредительный договор составляется учредителями предприятия (если предприятие создается не по решению правительства) и состоит из следующих разделов: 1) предмет договора; 2) права и обязанности учредителя; 3) порядок образования имущества и распределение доходов; 4) органы управления предприятием; 5) ответственность сторон; 6) срок действия договора; 7) порядок внесения изменений в договор и порядок расторжения его; 8) порядок прекращения договора.

В первом разделе договора отражается то, как участники договариваются о создании предприятия; определяются обязательные стороны взаимоотношений; устанавливаются цель создания предприятия и предмет его деятельности; определяются размер имущества предприятия, в том числе величина уставного фонда, а также размер основных фондов и оборотных средств; приводятся название предприятия, печать и штамп с наименованием предприятия, а также местонахождение (почтовый адрес).

Во втором разделе перечисляются права и обязанности учредителей (участие в управлении делами предприятия и контроле за его производственно-хозяйственной деятельностью; получение части прибыли и т. д.), определяются порядок и условия приема новых учредителей; порядок выхода из состава учредителей.

В третьем разделе освещаются вопросы, связанные с порядком образования имущества предприятия и распределением доходов.

В четвертом разделе приводятся органы управления предприятием. Высшим органом управления, как правило, является совет учредителей. Лица, входящие в совет учредителей, поочередно председательствуют на заседаниях. Для текущего руководства деятельностью предприятия по контракту нанимают директора предприятия сроком на 2–3 года и другой управленческий персонал.

Пятый раздел посвящен ответственности сторон. В случае невыполнения взятых на себя обязательств, стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Директор предприятия несет персональную ответственность за качество выпускаемой продукции, рентабельность работы предприятия, своевременность отчисления налогов и отчетность перед налоговой инспекцией, своевременность отчисления дивидендов учредителям.

В шестом разделе приведены сроки, на которые составляется учредительный договор. Договор может быть составлен на определенный или неопределенный срок.

В седьмом разделе излагается порядок расторжения договора. Изменения вносятся в договор по согласованию сторон или в арбитражном порядке. Изменения к учредительному договору оформляются протоколом, являющимся неотъемлемой частью данного договора. Договор может быть расторгнут в случае реорганизации или ликвидации предприятия, а также при изменении формы собственности.

В восьмом разделе описывается порядок прекращения договора. Договор прекращается, если в составе учредителей остается менее двух представителей. Порядок ликвидации регламентируется уставом.

Предприятие (объединение) приобретает связанные с его производственно-хозяйственной деятельностью права и обязанности со дня утверждения устава, а со дня регистрации оно становится юридическим лицом.

В соответствии с законодательством вновь созданные или реорганизованные предприятия подлежат государственной реги-

страции. С момента государственной регистрации предприятие считается созданным и приобретает статус юридического лица. В соответствии со ст. 51 ГК РФ нарушение установленного законом порядка образования юридического лица или несоответствие его учредительных документов закону влечет отказ в государственной регистрации. Отказ в регистрации по мотивам нецелесообразности создания юридического лица не допускается. Как отказ в государственной регистрации, так и уклонение от такой регистрации учредители юридического лица могут обжаловать в суд. Правоспособность предприятия возникает в момент его создания, т. е. с момента его государственной регистрации, и прекращается в момент его ликвидации.

Государственная регистрация предприятий осуществляется при представлении следующих документов:

- 1) заявления о регистрации предприятия, составленного в произвольной форме и подписанного учредителем (учредителями) предприятия;
- 2) учредительного договора или решения о создании предприятия. Если предприятие создается одним учредителем, то представляется решение о создании предприятия;
- 3) устава предприятия (кроме хозяйственных товариществ), утвержденного учредителями. В уставе государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также некоммерческих организаций, имеющих право на ведение предпринимательской деятельности, обязательно должен быть указан вид деятельности, осуществляемой этими предприятиями;
- 4) документов, подтверждающих оплату не менее 50% уставного капитала предприятия, указанного в решении о создании предприятия или в учредительном договоре;
- 5) свидетельства об уплате государственной пошлины;
- 6) документа, подтверждающего согласие соответствующего антимонопольного органа на создание предприятия, если размер уставного капитала превышает величину, установленную антимонопольным законодательством РФ;
- 7) документа о согласовании с соответствующим комитетом по управлению имуществом или уполномоченным органом величины, способа оплаты вклада унитарного пред-

приятия, являющегося учредителем (кроме внесения вкладов в денежной форме за счет прибыли предприятий-учредителей) предприятия.

### **2.3. Предприятие сферы сервиса как производственная система**

Современный подход к организации рассматривает любое предприятие (учреждение) как систему. Общеизвестно 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<sup>2</sup>:

- 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

---

<sup>2</sup> Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во «ПРИОР», 2002, с. 15.

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 сферы сервиса, являются системами открытыми, т. е. активно взаимодействующими с внешней средой. Модель такой производственной системы приведена на рис. 2.2.

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.

Рассмотрим более подробно составляющие приведенной модели.

**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.

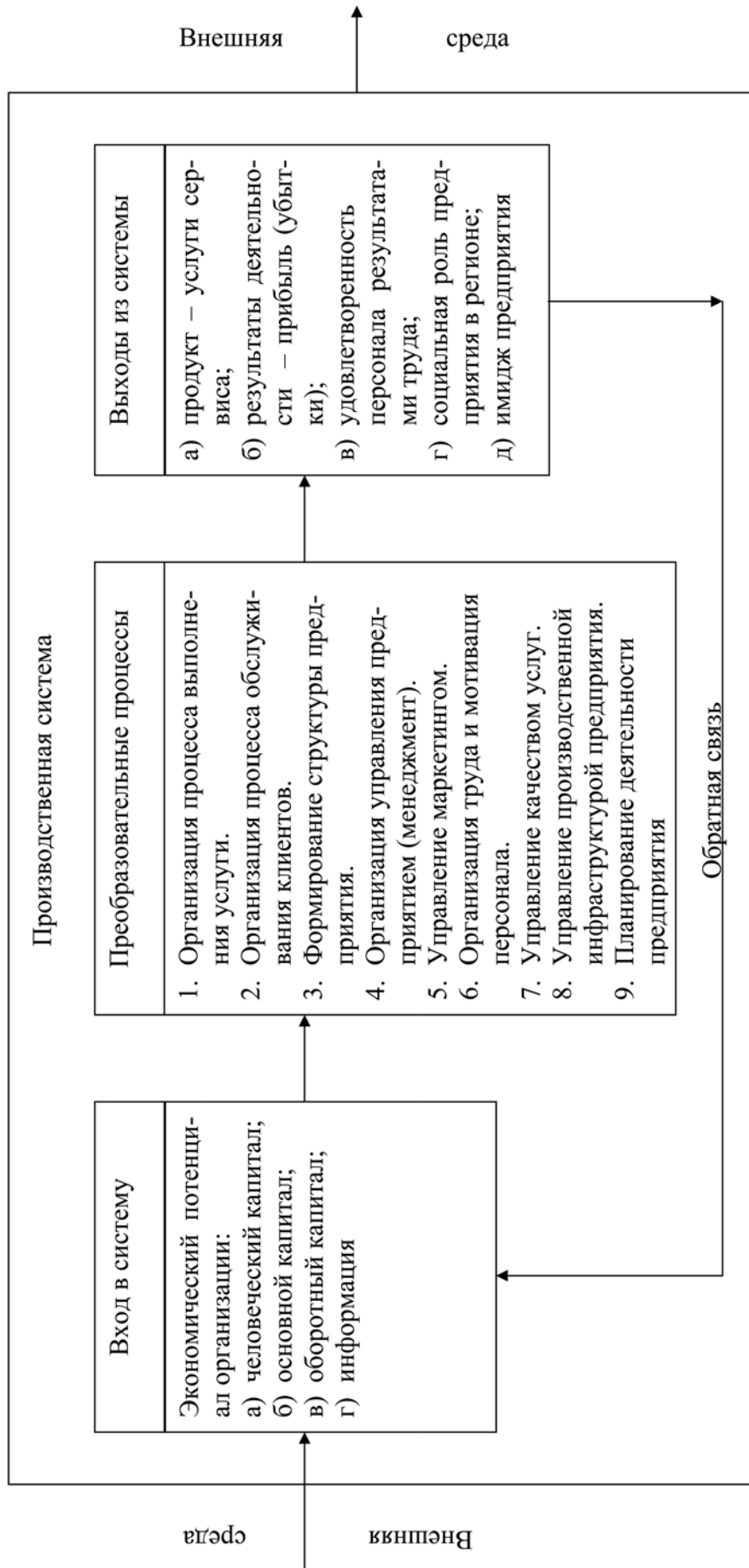


Рис. 2.2. Модель предприятия сферы сервиса как открытой производственной системы



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.

Так, организация рациональных процессов выполнения услуги позволяет эффективно использовать ресурсы предприятия и выполнять услуги с минимальными трудозатратами, качественно, в установленные сроки.

Повышение эффективности процессов обслуживания клиентов создает определенный имидж предприятия сферы сервиса, создает клиенту максимальные удобства при пользовании услугами, вырабатывает у него приверженность к данному предприятию, желание пользоваться его услугами и в дальнейшем.

Формирование оптимальной структуры предприятия способствует экономному расходованию человеческих и финансовых ресурсов, более быстрому прохождению заказов по всем стадиям производственного цикла, создает условия для формирования рациональной структуры издержек на оказание услуг сервиса.

Результаты деятельности предприятия во многом зависят от организации управления им. Основой менеджмента любого предприятия является целеполагание. Руководитель и сотрудники вместе определяют цели предприятия или отдельного структурного подразделения и цели планируемой работы; определяют ответственность и ожидаемые результаты. Результаты используются для оценки отклонений от намеченных целей и обоснования решений о корректировке целей.

Цель управления маркетингом заключается в осуществлении деятельности предприятия сферы сервиса на основе изучения рынка и приспособления к нему процессов оказания услуг. Маркетинговая деятельность на предприятии выполняет следующие задачи: организация процесса оказания конкурентоспособных услуг; проведение гибкой ценовой политики; формирование эффективной сервисной политики.

Важнейшей составляющей экономического потенциала является человеческий капитал, поэтому вопросы организации труда, гибкой системы мотивации персонала приобретают в преоб-

разовательных процессах особую актуальность. Для сферы сервиса значимость этих вопросов еще более высокая, поскольку особенности труда работников данной сферы предъявляют и соответствующие требования к используемым формам организации рабочих мест, формам стимулирования труда.

В условиях довольно острой конкурентной борьбы предприятия сферы сервиса смогут успешно развиваться, лишь внедряя систему управления качеством услуг. Она должна быть направлена на интересы потребителей, должна затрагивать все подразделения предприятия и быть приемлемой для всего персонала.

Без производственной инфраструктуры, т. е. подразделений, обеспечивающих основной процесс выполнения услуг материалами, энергией, топливом, работоспособным оборудованием и др., невозможна нормальная работа по оказанию качественных услуг сервиса.

Планирование позволяет определять характер, формы и последовательность будущих действий, т. е. это – процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем. В этой связи планирование представляется весьма важным преобразовательным процессом в производственной системе оказания сервисных услуг.

Управление финансовыми ресурсами предусматривает выбор критериев оценки деятельности предприятия, определение путей увеличения прибыли от реализации услуг населению, разработку финансовой политики предприятия. Одной из основных целей предприятия должно быть построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение оптимальных уровней затрат и прибыли, а также повышения рентабельности ресурсов.

Выходами производственной системы (рис. 2.2) 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 сферы сервиса характеризуются такими показателями, как объем и структура выручки, полученной от реализации услуг, издержки, прибыль (убытки), рентабельность. Характеристика, роль приведенных показателей в деятельности предприятия, методики их расчета приведены в соответствующих параграфах раздела II настоящего учебного пособия.

Опыт работы предприятий сферы 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. В условиях развитого рынка, когда на нем присутствует ряд конкурентов, услуги, близкие или практически аналогичные по качеству и цене, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, т. е. тех социально-психологических характеристик, которые формируют благоприятное общественное восприятие предприятия сферы сервиса. Устойчивый имидж выступает как стимул к первоначальному выбору услуги предприятия, основной мотив к предпочтению перед конкурентами. В связи с этим имидж представляется важной выходной характеристикой деятельности предприятия сферы сервиса.

Особенностью имиджа является его сравнительный характер. Он не несет абсолютной информации, однозначно воспринимаемой потребителем, но требует сравнения с другим объектом. В то же время имидж достаточно устойчив. Если представление, связанное обычно с основными ценностями, может подвергаться значительным изменениям в течение короткого промежутка времени, то их совокупность менее динамична.

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.

Немаловажно, какую роль во внешней среде будет играть то или иное предприятие сферы сервиса. 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.

#### **2.4. Виды предприятий сферы 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 сферы 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 сферы 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 сер-

виса (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 сферы сервиса.

Форма собственности определяет порядок формирования имущества предприятия, формирует весь механизм хозяйствования фирмы, ее экономическую политику, влияет на построение производственной структуры и организационной структуры управления 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, формирование дохода предприятия и его распределение, характеризует имущественные отношения и степень ответственности каждого участника (учредителя) за результаты деятельности предприятия.

Уровень специализации оказывает влияние на организацию основных (технологических) процессов выполнения услуг, на подбор и подготовку персонала, на формы организации труда и, в конечном счете, на производственную структуру предприятия. От уровня специализации во многом зависят издержки предприятия на выполнение и реализацию услуг.

Мощность предприятия сферы сервиса оказывает определяющее влияние на его деятельность, поэтому необходимо знать экономические преимущества и недостатки различных по мощности предприятий, а также учитывать взаимосвязь развития предпринимательства и выработки эффективной рыночной стратегии предприятия сервиса исходя из масштабов его функционирования.

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. В конечном счете все это проявляется в трудовых и денежных затратах на выполнение услуг и диктует соответствующий уровень цен на эти услуги.

Порядок сбора и реализации заказов является одним из важнейших специфических признаков классификации предприятий сервиса. Известно, что на предприятии сферы услуг 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.

Определенное влияние на деятельность предприятий, их организацию и функционирование оказывает метод обслуживания потребителей. Методы обслуживания должны быть в первую очередь направлены на создание максимальных удобств клиенту при пользовании услугой: нужная услуга в короткие сроки при минимальных затратах времени и средств и высокой культуре обслуживания.

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.

На основании выбранных признаков классификации в табл. 2.3 приводятся краткие характеристики различных видов предприятий сферы сервиса.

Таблица 2.3

## Классификация предприятий сферы сервиса

| Признак классификации               | Типы предприятий                          | Краткая характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Общие классификационные признаки |                                           | Принадлежит гражданину на праве собственности. Имущество предприятия формируется из имущества гражданина, полученных доходов и других законных источников. Собственник предприятия несет ответственность по его обязательствам в пределах, определенных уставом предприятия                                                              |
| 1.1. Форма собственности            | 1.1.1. Частное индивидуальное предприятие | Принадлежит членам семьи на праве общей долевой собственности или в другом порядке, предусмотренном договором между ними. Имущество предприятия формируется из имущества семьи, полученных доходов и других законных источников                                                                                                          |
|                                     | 1.1.2. Частное семейное предприятие       | Предприятие с долевым (складочным) капиталом, принадлежащим частным лицам в виде паев (общества с ограниченной и дополнительной ответственностью, хозяйственные товарищества) или пакетов акций (акционерные общества). Имущество предприятия формируется за счет имущества учредителей, полученных доходов и других законных источников |
|                                     | 1.1.3. Частное юридического лица          | Учреждается органами управления Российской Федерации или ее субъектов (автономных республик, автономных областей, автономных округов, краев и областей). Имущество предприятия является федеральной собственностью или собственностью субъекта Федерации                                                                                 |
|                                     | 1.1.4. Государственное                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                        |                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | 1.1.5. Муниципальное                                                            | <p>Учреждается органами местного самоуправления. Имущество предприятия образуется за счет ассигнований из средств соответствующего местного бюджета и (или) вкладов других муниципальных предприятий, полученных доходов и других законных источников. Оно находится в собственности района, города, входящих в них административно-территориальных образований</p> |
|                                                                        | 1.1.6. Предприятие со смешанной формой собственности                            | <p>Имущество принадлежит в виде пакетов акций государству и частным лицам Российской Федерации. Второй вариант подобных предприятий – имущество предприятия формируется за счет вкладов физических и (или) юридических лиц Российской Федерации и зарубежных партнеров</p>                                                                                          |
| 1.2. Наличие прав юридического лица                                    | 1.2.1. Юридические лица<br>1.2.2. Предприятие без образования юридического лица |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1.3. Вид юридического лица (организационно-правовая форма предприятия) | 1.3.1. Хозяйственное общество                                                   | <p>Коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Хозяйственные общества – объединение капиталов</p>                                                                                                                                                                                             |



|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>Акционерные общества (АО)</u></p> | <p>Уставный капитал разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.</p> <p><u>Открытое акционерное общество (ОАО)</u></p> <p>Вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом или иными правовыми актами.</p> <p><u>Закрытое акционерное общество (ЗАО)</u></p> <p>Распределяет акции только среди учредителей или иного заранее определенного круга лиц.</p> <p><u>Общество с ограниченной ответственностью (ООО)</u></p> <p>Их капитал разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.</p> <p><u>Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)</u></p> <p>Разновидность общества с ограниченной ответственностью. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества в одинаковом для всех кратном размере стоимости их вкладов, определяемой учредительными документами</p> <p>ОДО</p> |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.3.2. Хозяйственное товарищество</p>           | <p>Коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Хозяйственное товарищество – объединение лиц.</p> <p><u>Полные товарищества</u> – объединение лиц для совместной хозяйственной деятельности на основании договора между ними. Имущество формируется из вкладов участников, полученных доходов и других законных источников. Участники товарищества (полные товарищи) несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом.</p> <p><u>Товарищество на вере (командитное)</u> – разновидность полного товарищества. Товарищество на вере состоит из двух групп участников – полных товарищей и вкладчиков.</p> <p>Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и несут неограниченную солидарную ответственность по его обязательствам. Вкладчики (командитисты) – лишь делают вклады в имущество товарищества, но не отвечают своим личным имуществом по его обязательствам</p> |
| <p>1.3.3. Производственный кооператив (артель)</p> | <p>Добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                            |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                     | <p>личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущества паевых взносов. Число членов кооператива не должно быть меньше пяти человек. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                            | 1.3.4. Государственное унитарное предприятие (ГУП)  | <p>Унитарное предприятие (ГУП) – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущества. Имущество УП является неделимым. Предприятие наделяется имуществом на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления.</p> <p>Право хозяйственного ведения – это право ГУП или МУП владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами.</p> <p>Право оперативного управления – это право учреждения или казенного предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленных законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества</p> |
| 1.4. Уровень специализации | 1.4.1. Специализированные предприятия сферы сервиса | <p>Предприятия, оказывающие сервисные услуги одной отраслевой группы. Например, предприятие химической чистки и крашения одежды; парикмахерская; фотопредприятие; предприятие автосервиса и т. п.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | 1.4.2. Комплексные предприятия сферы сервиса        | <p>Предприятия, оказывающие сервисные услуги различных отраслевых групп. Например, дом бытовых услуг,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                           |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                | центры бытовых услуг «Мультисервис»; предприятия по изготовлению и ремонту швейных и трикотажных изделий и др.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1.5. Мощность предприятия | 1.5.1. Микропредприятия<br>1.5.2. Малые предприятия<br>1.5.3. Средние предприятия<br>1.5.4. Крупные предприятия                | Параметрами, которые характеризуют мощность предприятий сферы сервиса, могут быть численность работников, годовой оборот капитала, объем выручки, размеры производственной площади, пропускная способность (парикмахерские, фотоуслуги). В российской практике мощность предприятий принято характеризовать численностью персонала. В связи с этим микропредприятия имеют численность до 15 человек, малые – 15-30, средние – 30-50, крупные – свыше 50 человек |
| 1.6. Форма организации    | 1.6.1. Предприятия с цеховой структурой<br><br>1.6.2. Предприятия с бесцеховой структурой                                      | Предприятия, в составе которых выделяется полный комплекс структурных подразделений: цех → производственный участок → рабочее место<br><br>Микро- и малые предприятия, которые в составе своей структуры выделяют только производственный участок и рабочее место либо только рабочие места                                                                                                                                                                     |
| 1.7. Тип производства     | 1.7.1. Предприятия с единичным типом производства<br><br>1.7.2. Предприятия, сочетающие единичный и серийный типы производства | Предприятия сферы сервиса, выполняющие различные виды услуг по индивидуальному заказам клиентов<br><br>Предприятия сферы сервиса, выполняющие различные виды услуг по индивидуальному заказам клиентов и одновременно изготавливающие отдельные виды товаров (швейные, трикотажные изделия, мебель, обувь и др.) мелкими сериями                                                                                                                                |

| 2. Специфические классификационные признаки   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1. Порядок сбора и реализации заказов       | <p>Микро- и малые предприятия, осуществляющие прием, выполнение и выдачу заказов территориально в одном месте. Например, швейное ателье, парикмахерская, фотоателье, предприятие по ремонту обуви и др.</p> <p>Средние и крупные предприятия, имеющие централизованные производственные цехи и участки и осуществляющие прием и выдачу заказов через сеть приемных пунктов. Например, предприятия химической чистки и крашения одежды, прачечные</p> <p>Предназначены для обслуживания населения сельской местности, могут как выполнять часть видов услуг непосредственно на месте (парикмахерские, фотоуслуги, ремонт обуви и др.), так и осуществлять сбор заказов для выполнения услуг на средних и крупных предприятиях с централизованными производственными цехами и участками</p> |
| 2.1.1. Стационарные предприятия сферы сервиса | <p>2.1.1.1. Стационарные предприятия сферы сервиса</p> <p>2.1.2. Предприятия сферы сервиса с сетью приемных пунктов</p> <p>2.1.3. Выездные предприятия сферы сервиса</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.2. Время действия                           | <p>2.2.1. Предприятия круглосуточного действия</p> <p>2.2.2. Предприятия периодического действия</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.3. Метод обслуживания потребителей          | <p>2.3.1. Предприятия с индивидуальным обслуживанием потребителей</p> <p>2.3.2. Предприятия, подразделение, работающие по методу самообслуживания</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                               | <p>Стационарные предприятия сферы сервиса</p> <p>Выездные предприятия сферы сервиса</p> <p>Прием и выдача заказов осуществляются индивидуально специально определенным работником предприятия – приемщиком заказов</p> <p>Химические чистки и прачечные самообслуживания, интернет-салон, где клиент оплачивает услуги и сам использует оборудование, инструментарий для полу-</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                  |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                                                                                                               | чения услуги. Работник сферы сервиса выступает в роли консультанта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                  | 2.3.3. Предприятия, осуществляющие прокат предметов потребления                                                                               | Прокатные салоны, пункты, оказывающие услуги по выдаче на определенный срок за соответствующую плату необходимых предметов потребления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.4. Качество (классность) предоставляемых услуг | 2.4.1. Предприятия, оказывающие услуги разряда «люкс», высшего класса)<br><br>2.4.2. Предприятия, оказывающие услуги обычного уровня качества | Характеризуются высоким классом выполнения услуг, обслуживания клиентов, высокопрофессиональным персоналом, дополнительным набором консультационных и иных видов услуг, соответствующим уровнем оформления салонов, производственных помещений, более высоким уровнем цен. Например: Дом моделей, Дом моды, салон-парикмахерская «Люкс» и т. п.<br><br>Предприятия, оказывающие услуги с соблюдением всех требований, предъявляемых к качеству выполнения услуг и обслуживания населения, имеющие диапазон цен услуг на среднем уровне |

## 2.5. 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.2.3).



Рис. 2.3. Модель производственно-административной структуры предприятия

Как уже отмечалось, предприятие представляет собой целостный производственно-хозяйственный организм. Оно осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и самокупаемости, 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 сферы 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. 2.4). 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. 2.4), на предприятиях сферы 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);

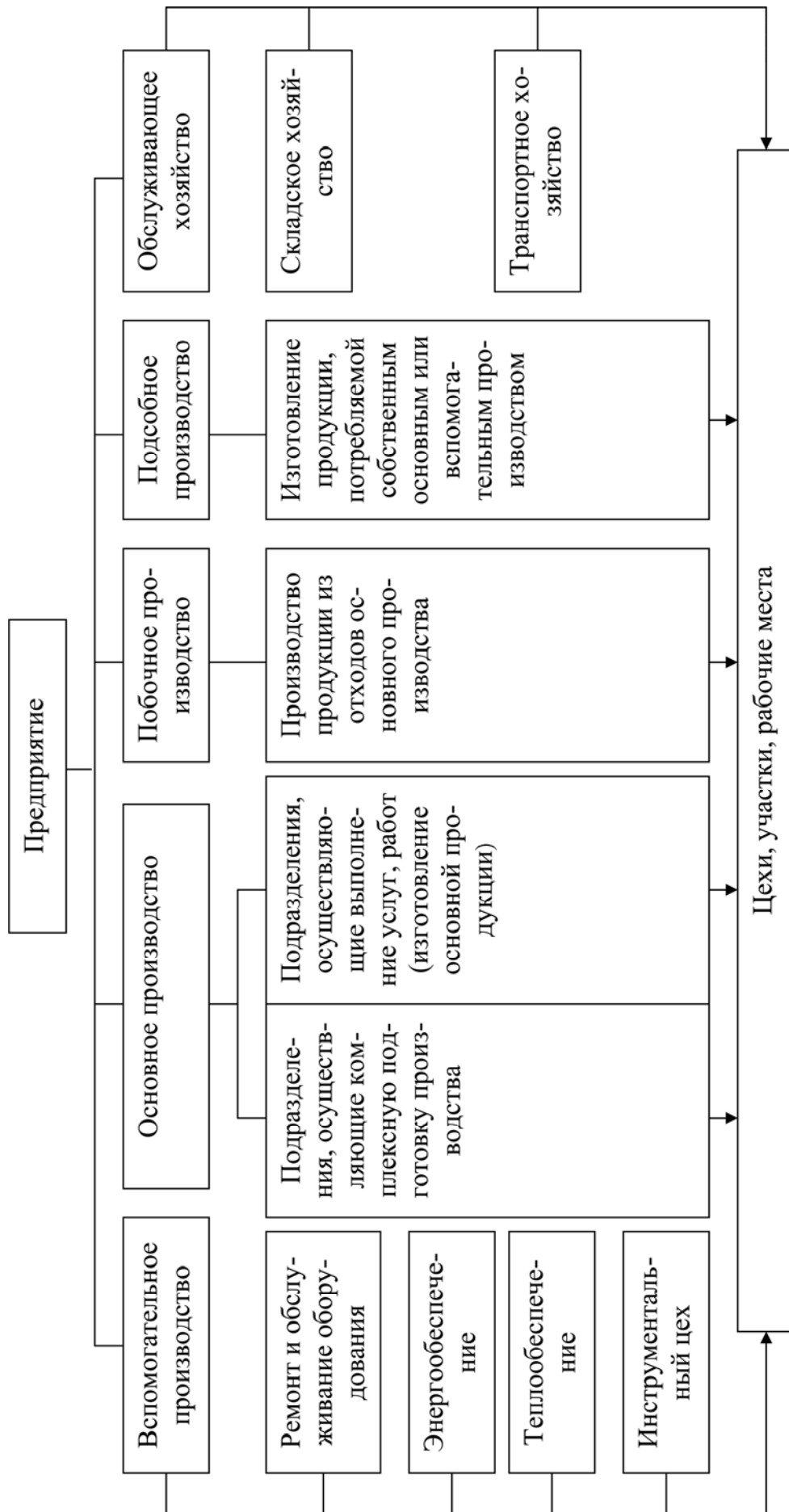


Рис. 2.4. Модель производственно-технологической структуры предприятия

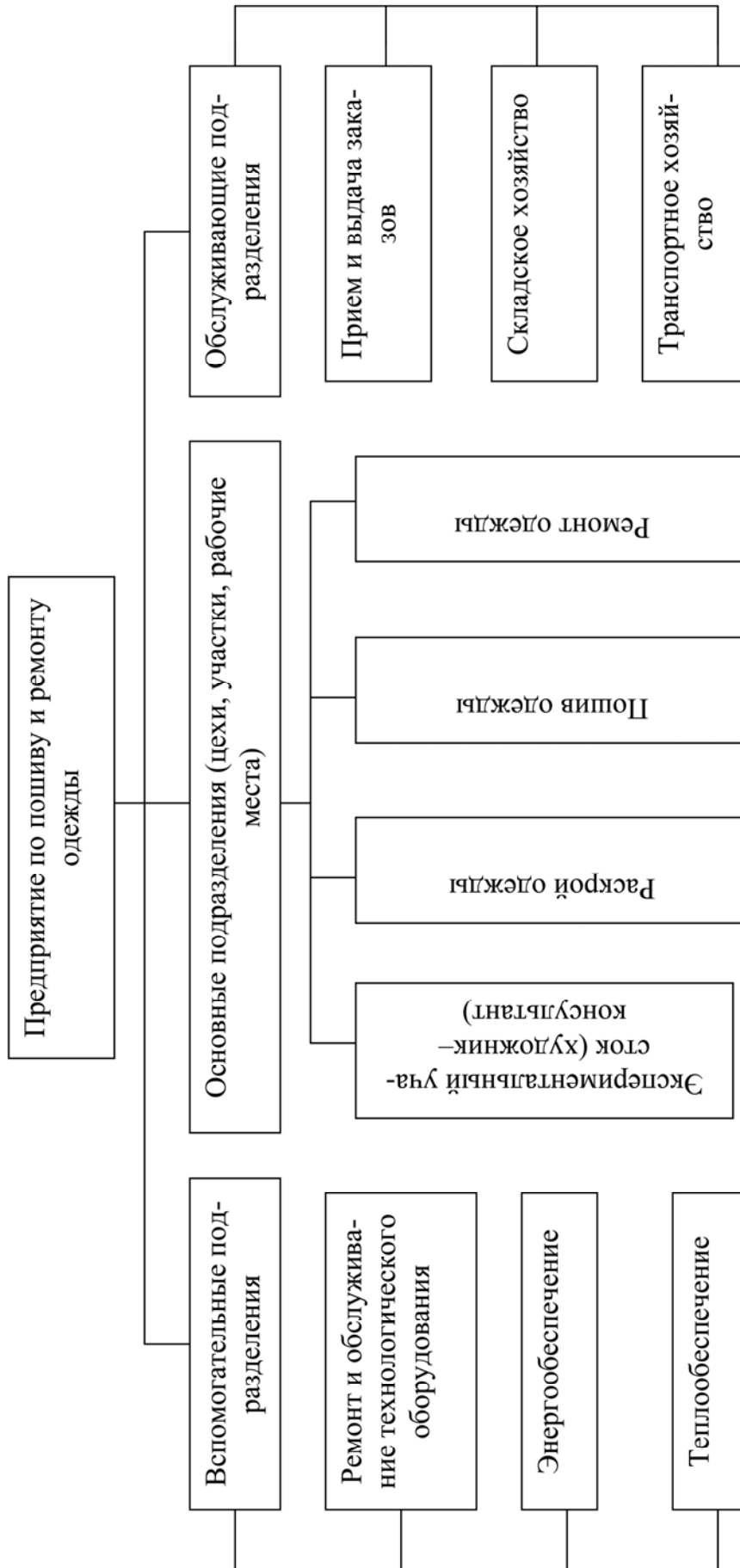


Рис. 2.5. Примерная производственно-технологическая структура специализированного предприятия по пошиву и ремонту одежды

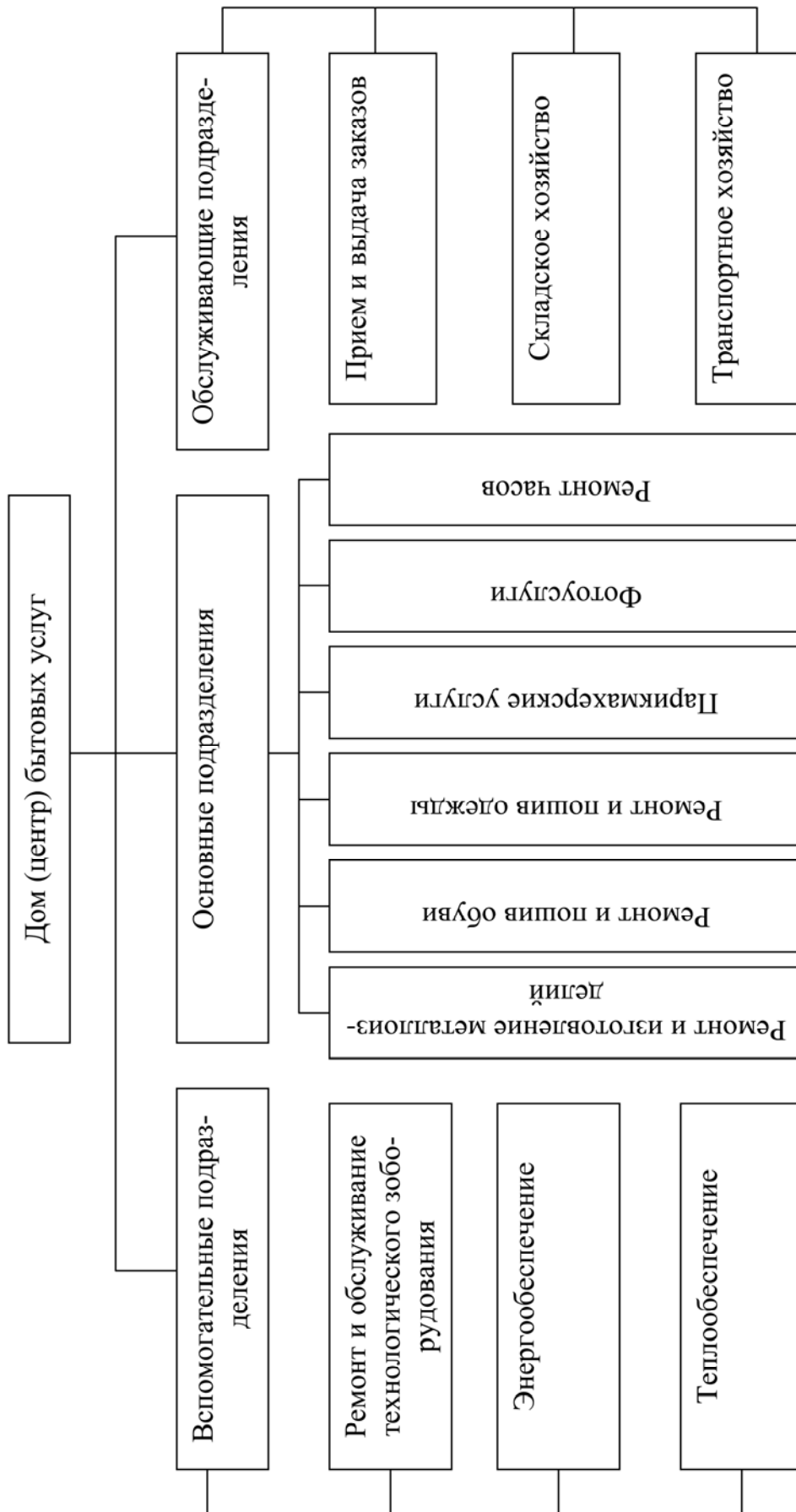


Рис. 2.6. Примерная производственно-технологическая структура комплексного предприятия сферы сервиса

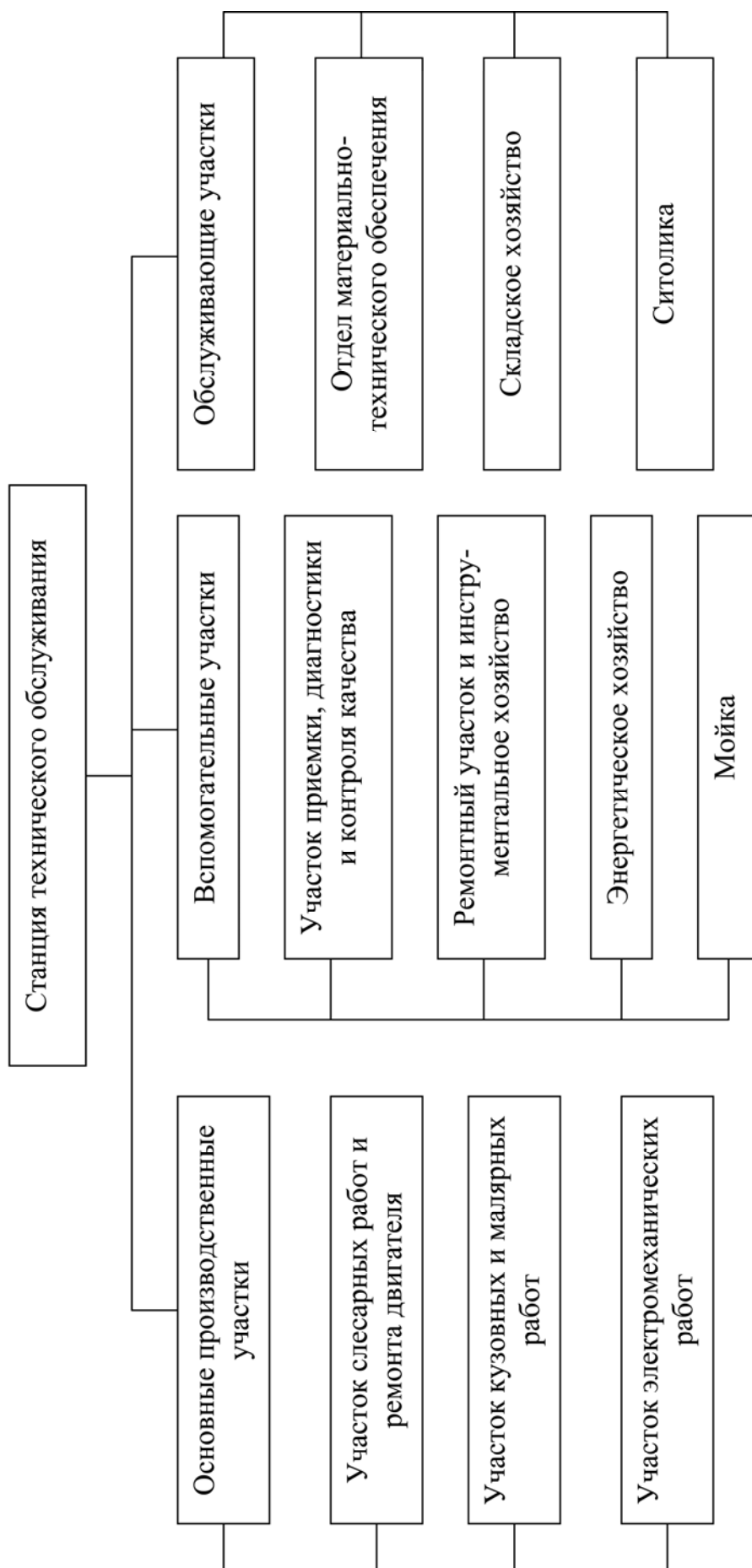


Рис. 2.7. Примерная производственная структура предприятия по ремонту и обслуживанию автомобилей

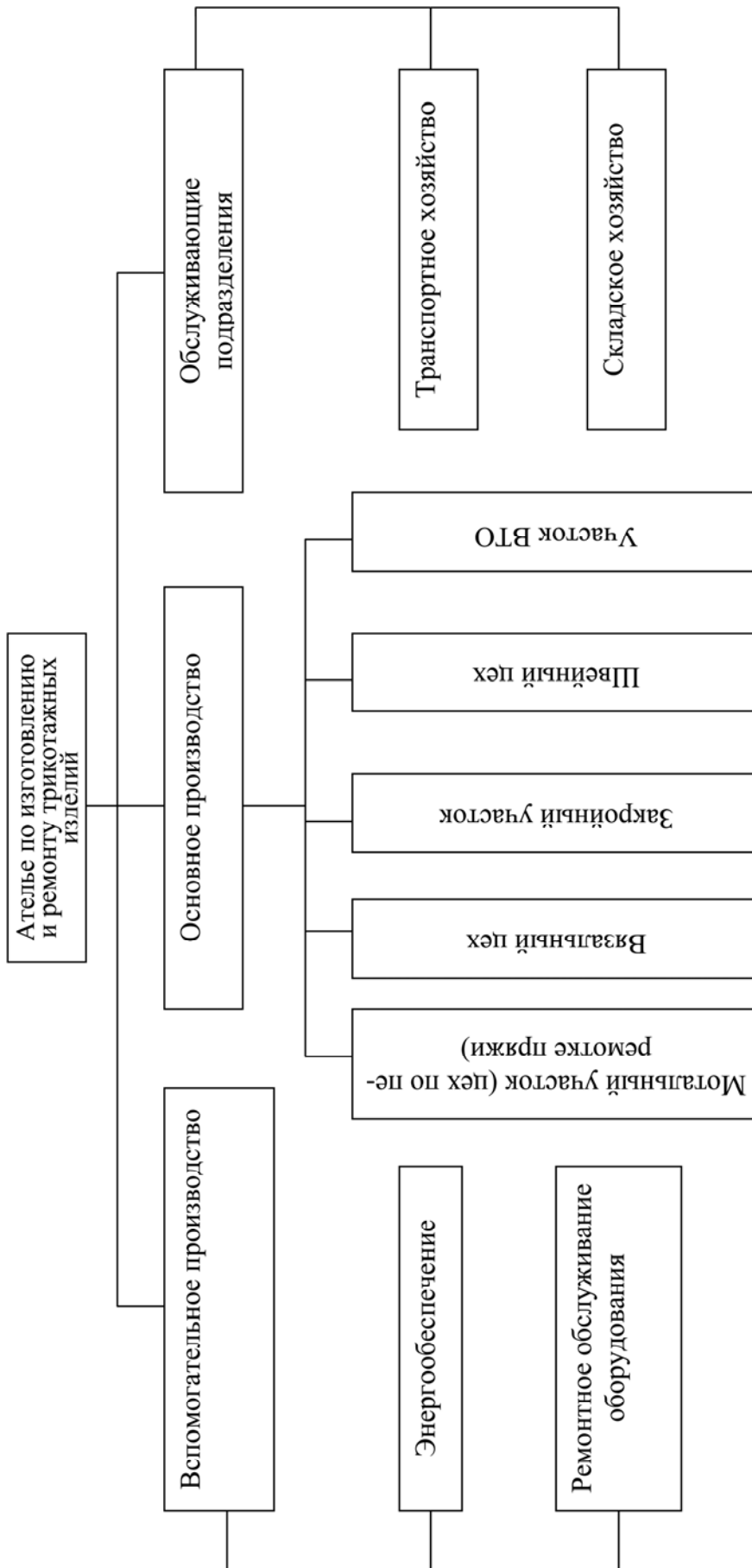


Рис. 2.8. Примерная производственная структура ателье по изготовлению и ремонту трикотажных изделий

- мощность предприятия;
- широта номенклатуры выполняемых услуг.

Далее на рис. 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 приводятся примерные производственно-технологические структуры различных видов предприятий сферы сервиса.

## 2.6. Порядок организации, реорганизации и ликвидации предприятия

Организация предприятий строится на основе законов Российской Федерации, нормативных актов, регулирующих их деятельность, в зависимости от формы собственности на имущество. Необходимость создания нового предприятия сферы сервиса обосновывается экономической целесообразностью, материальными и иными условиями, нужными для учреждений нового предприятия, возможностью выполнения важнейших целей предприятия – удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах и извлечение прибыли.

В российской практике используются следующие основные методы организаций новых предприятий:

- создание нового предприятия;
- покупка предприятия;
- приватизация государственного или муниципального предприятия;
- выкуп арендованного имущества.

Независимо от метода организации нового предприятия весьма важное значение имеет проведение серьезной подготовительной работы. Она включает такие основные этапы, как: обоснование целесообразности организации нового предприятия; выбор вида юридического лица (организационно-правовой формы) предприятия; решение организационных вопросов; разработка бизнес-плана нового предприятия (рис. 2.9).

Прекращение деятельности предприятия может быть осуществлено в форме его **реорганизации и ликвидации**. **Реорганизация** – передача прав и обязанностей юридического лица другому лицу в порядке правопреемства. Основными видами реорганиза-

ции предприятий являются: преобразование, слияние, присоединение, разделение, выделение (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Реорганизация предприятий сферы сервиса

| Виды реорганизации                                                        | Правопреемство                       |                       |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
|                                                                           | К кому переходит                     | Документ              |
| 1. Преобразование – изменение вида юридического лица                      | К вновь возникшему юридическому лицу | Передаточный акт      |
| 2. Слияние нескольких юридических лиц с образованием нового лица          | К вновь возникшему юридическому лицу | Передаточный акт      |
| 3. Присоединение к существующему лицу                                     | К присоединяющему юридическому лицу  | Передаточный акт      |
| 4. Разделение на несколько новых юридических лиц                          | К вновь возникшим юридическим лицам  | Разделительный баланс |
| 5. Выделение из состава предприятия одного или нескольких юридических лиц | К вновь возникшим юридическим лицам  | Разделительный баланс |

Реорганизация предприятий сферы сервиса может быть осуществлена по решению его учредителей либо органа управления предприятием, уполномоченного на то учредительными документами. Реорганизация предприятия как юридического лица осуществляется в соответствии с ГК РФ и законами об отдельных видах юридических лиц.

Из приведенных в табл. 2.4 данных видно, что преобразование видов юридических лиц является важнейшей формой реорганизации предприятий. В таблице 2.5 приведены возможные варианты преобразований хозяйственных обществ (ХО) и товариществ (ХТ).

**Ликвидация** – прекращение деятельности предприятия без перехода прав и обязанностей к другому юридическому лицу.

Ликвидация юридического лица предусмотрена ст. 61 ГК РФ, при этом могут быть различные варианты.



Таблица 2.5

Варианты преобразований хозяйственных товариществ и  
хозяйственных обществ

| Виды ХТ (ХО)                                        | Основание для преобразования                     | Во что могут преобразовываться                                       |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Полное ХТ                                           | Если остается один участник                      | В ХО                                                                 |
| ХТ на вере                                          | Выбытие всех вкладчиков                          | В полное ХТ                                                          |
| ХО с ограниченной (дополнительной) ответственностью | Единогласное решение участников о преобразовании | В АО или производственный кооператив                                 |
| АО                                                  | Решение общего собрания акционеров               | В ХО с ограниченной ответственностью или производственный кооператив |

Во-первых, предприятие может быть ликвидировано *по решению его учредителей* (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами в связи:

- с истечением срока, на который создано юридическое лицо;
- с достижением цели его создания;
- с признанием судом недействительной его регистрации в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или иных правовых актов, если нарушения носят неустранимый характер.

Во-вторых, предприятие может быть ликвидировано *по решению суда*, если деятельность предприятия осуществлялась без лицензии, или осуществлялась деятельность, запрещенная законом либо с грубым нарушением закона.

В-третьих, предприятие ликвидируется *вследствие признания юридического лица банкротом* по решению суда либо добровольно по совместному с кредиторами решению.

Общий порядок ликвидации юридического лица заключается в следующем:

- учредители предприятия или орган, принявший решение о ликвидации предприятия, *письменно* сообщают о ликвидации юридических лиц;

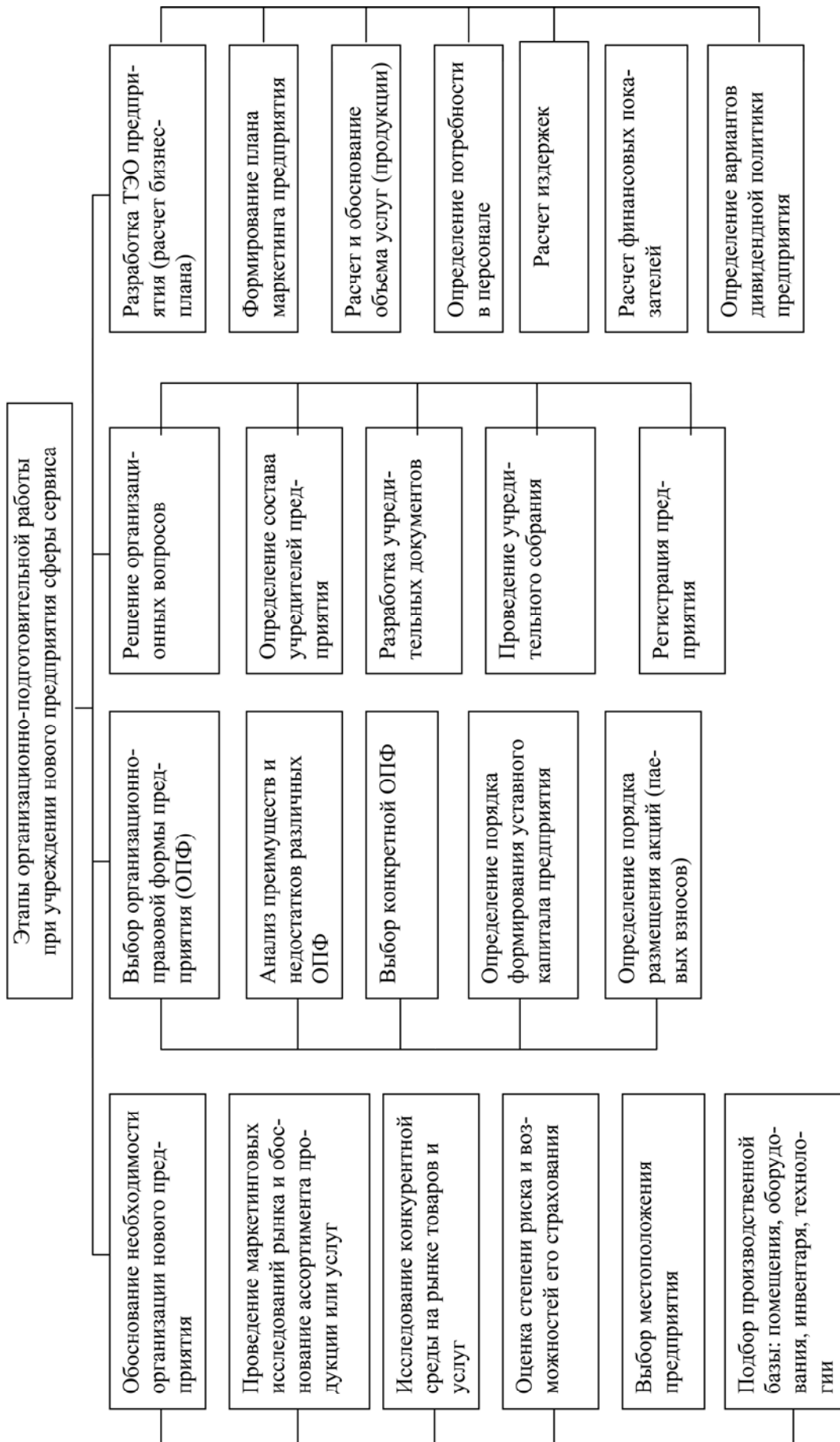


Рис. 2.9. Основные этапы подготовительной работы при создании нового предприятия

Окончание рис. 2.9.

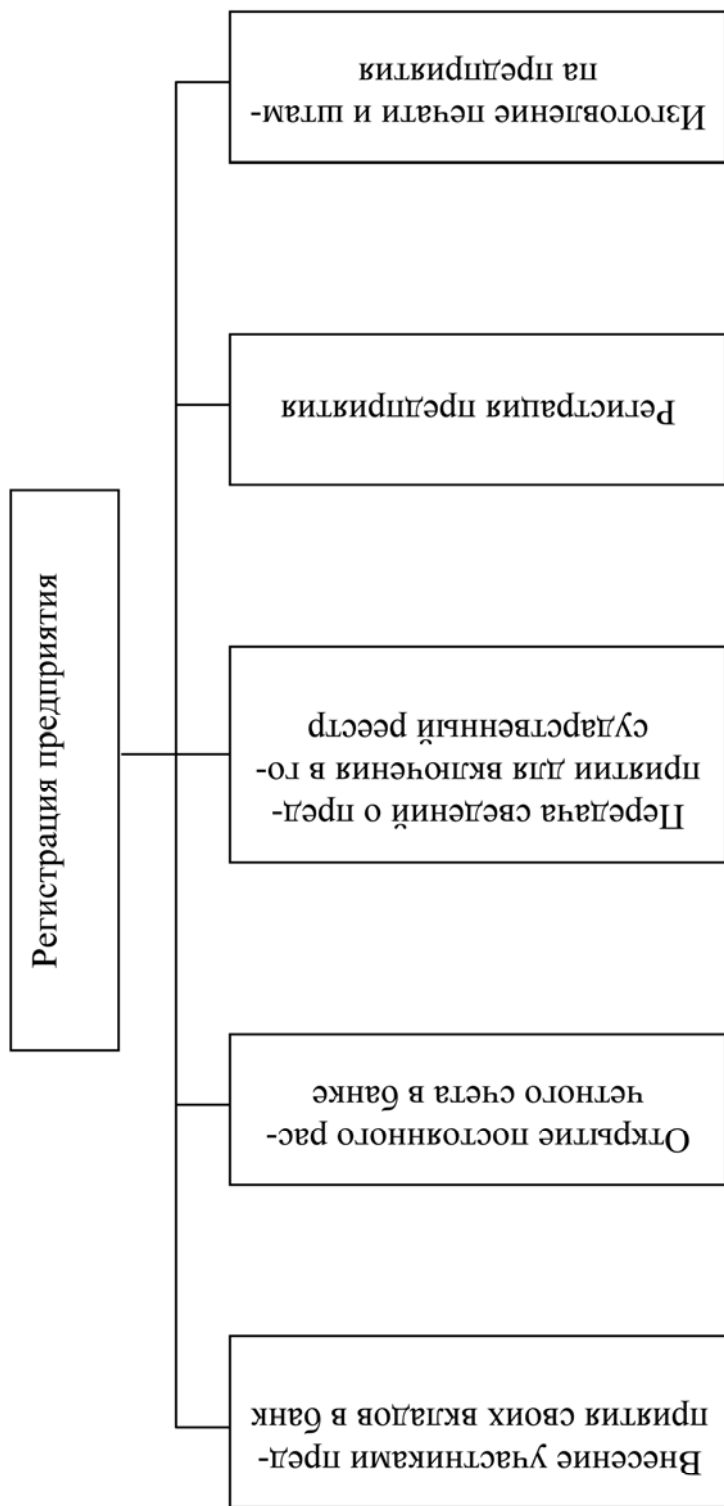


Рис. 2.9. Основные этапы подготовительной работы при создании нового предприятия

- в государственный реестр юридических лиц вносится информация о том, что предприятие находится в процессе ликвидации;
- учредители предприятия или орган, принявший решение о ликвидации, **назначают** по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, **ликвидационную комиссию**;
- устанавливаются порядок и сроки ликвидации;
- ликвидационная комиссия публикует сообщение о ликвидации предприятия;
- ликвидационная комиссия письменно уведомляет кредиторов о ликвидации предприятия;
- после окончания срока для предъявления требований кредиторов ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс.

В соответствии со ст. 64 ГК РФ при ликвидации предприятия требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое предприятие несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и выплате вознаграждений по авторским договорам;
- в третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия;
- в четвертую – погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
- в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом.

Требования каждой очереди удовлетворяются после удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности имущества ликвидируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению, если иное не

установлено законом. Порядок удовлетворения требований кредиторов регулируется положениями ст. 64 ГК РФ.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество ликвидируемого предприятия передается его учредителям (участникам), имеющим вещные права на это имущество или обязательные права в отношении этого предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое предприятие?
2. Какими признаками характеризуется предприятие?
3. По каким признакам можно классифицировать типы предприятий?
4. Каковы виды юридических лиц в соответствии с Гражданским кодексом РФ?
5. Каковы основные особенности организации деятельности предприятий сферы сервиса?
6. Какую подготовительную работу нужно провести при организации нового предприятия?
7. Какие учредительные документы разрабатываются на предприятии?
8. Порядок разработки устава предприятия.
9. Порядок регистрации предприятия сферы сервиса.
10. Каковы составляющие модели предприятия как открытой производственной системы?
11. Что такое структура предприятия?
12. Что такое производственно-административная структура предприятия?
13. Что такое производственно-технологическая структура предприятия?
14. Какие факторы влияют на структуру предприятия?
15. Каковы способы реорганизации предприятия?
16. В каких случаях происходит ликвидация предприятия?
17. Каков порядок ликвидации предприятия?
18. Каков порядок расчета ликвидируемого предприятия с кредиторами?

## ГЛАВА 3

Типы и методы организации выполнения услуг

Основы организации труда на предприятиях сферы сервиса

Показатели оценки уровня организации основного производства

## ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

### 3.1. Типы и методы организации выполнения услуг

Задача организации основной деятельности предприятия сферы услуг состоит в выборе таких сочетаний предметов, средств труда и самого труда, которые обеспечивали бы выполнение разнообразных в соответствии с пожеланиями клиентов услуг высокого качества и в установленные сроки. Причем при организации основной деятельности предприятие стремится, внедряя современные технологии, прогрессивное оборудование, рациональные методы и приемы труда, обеспечить себе условия самоокупаемости, т. е. достижения прибыли. Поэтому весьма важным вопросом является выбор и обоснование типов и методов производства (выполнения услуг).

*Тип производства* – комплексная характеристика организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры продукции (работ, услуг), формой движения изделий по рабочим местам. Различают три типа организации производства.

*Массовое производство* – на протяжении длительного периода времени изготавливается большое количество однородных изделий.

При массовом производстве создаются предпосылки для широкого использования специального оборудования, организации поточных линий, узкой специализации рабочих мест и рабочих и повышения на этой основе производительности труда.

**Серийное производство** предусматривает изготовление и обработку изделий сериями (партиями). Заказы в партии подбираются по общности технологии производства. Серии однородных изделий могут время от времени повторяться. По сравнению с массовым производством номенклатура изготавливаемых изделий сужается, используется значительное количество специального оборудования. Производство характеризуется периодическими перерывами в работе оборудования для переналадок.

**Единичное производство** предполагает изготовление широкой номенклатуры неповторяющихся изделий или изредка повторяющихся вне всякой последовательности или закономерности. Используется в основном универсальное оборудование, рабочие должны быть высокой квалификации, производительность труда самая низкая.

Более детально характеристики различных типов производства приведены в табл. 3.1<sup>1</sup>.

Анализ показывает, что по экономическим показателям массовое производство является самым эффективным. Так, низкая доля ручного труда способствует сокращению трудозатрат на производство продукции (выполнение работ, услуг), соответственно складывается высокая производительность труда и довольно низкая себестоимость продукции (услуг), невелика длительность производственного цикла, создаются условия реализации такой продукции (работ, услуг) по более низким ценам. Вместе с тем массовое производство имеет и серьезные негативные черты: высокая монотонность труда; рынок товаров пополняется большим количеством продукции, но весьма однообразной по ассортименту; качество и конкурентоспособность продукции (работ, услуг) обеспечивается не всегда; при любом изменении конструкции изделия, технологического процесса и т. п. требуется серьезная переналадка производственных процессов, а нередко и остановка предприятия.

---

<sup>1</sup> Производственный менеджмент: учеб. для вузов / под редакцией С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ-Дана, 2002, с. 78.

Таблица 3.1

## Характеристика типов производства

| Фактор                                          | Единичное                                           | Серийное                                                 | Массовое                                                                                     |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Номенклатура                                    | Неограниченная                                      | Ограничена сериями                                       | Одно или несколько изделий                                                                   |
| Повторяемость выпуска                           | Не повторяется                                      | Периодически повторяется                                 | Постоянно повторяется                                                                        |
| Применяемое оборудование                        | Универсальное                                       | Универсальное, частично специальное                      | В основном специальное                                                                       |
| Расположение оборудования                       | Групповое                                           | Групповое и цепное                                       | Цепное                                                                                       |
| Разработка технологического процесса            | Укрупненный метод (на изделие, на узел)             | Поддетальная                                             | Поддетально-пооперационная                                                                   |
| Применяемый инструмент                          | Универсальный, в незначительной степени специальный | Универсальный и специальный                              | Преимущественно специальный                                                                  |
| Закрепление деталей и операций за оборудованием | Специально не закреплены                            | Определенные детали операции закреплены за оборудованием | На каждом виде оборудования выполняется одна и та же операция над одной деталью              |
| Квалификация рабочих                            | Высокая                                             | Средняя                                                  | В основном невысокая, но имеются рабочие высокой квалификации (наладчики, инструментальщики) |
| Взаимозаменяемость                              | Пригонка                                            | Неполная                                                 | Полная                                                                                       |
| Себестоимость единицы продукции                 | Высокая                                             | Средняя                                                  | Низкая                                                                                       |

Единичное производство является антиподом массового производства. Весьма положительными моментами, особенно это актуально для рыночных отношений, являются широкая номенклатура разнообразных неповторяющихся изделий, работ, услуг; их высокое качество; мобильность производственных процессов, т. е. способность их быстро перестраиваться в соответствии с изменением спроса; творческий характер труда. Вместе с тем оно также не лишено недостатков, как-то: высокая доля ручного тру-



да; возможность использовать работников только высокой квалификации и нерациональная их загрузка (они выполняют работы как высокой степени сложности, так и простые, а порой даже не требующие никакой квалификации); в изделиях велика доля оригинальных деталей и узлов и отсюда высокие экономические затраты на подготовку производства; длительность производственного цикла существенна; изделия дорогие.

Серийное производство сочетает в себе достоинства массового и единичного производства и несколько снижает негативные черты того и другого. Различают три варианта серийного типа производства – крупносерийное (приближается к массовому), среднесерийное; мелкосерийное (приближается к единичному).

На предприятиях сферы сервиса используются в основном единичный и серийный тип производства. Причем серийный тип – в виде варианта производства мелкими сериями (партиями).

В зависимости от типа производства выбирается метод его организации.

**Метод организации производства** – способ сочетания организации производственного процесса во времени и пространстве. Кроме типа производства на выбор метода организации производства влияют: вид услуг продукции (работ); размеры и масса изделий, изготавливаемых по заказам населения; количество изделий, подлежащих выпуску в единицу времени (год, квартал, месяц, сутки), периодичность выпуска (регулярная и нерегулярная).

На предприятиях сферы сервиса используются три метода организации выполнения услуг: поточно-операционный, бригадно-операционный и индивидуальный.

**Поточно-операционный метод** характеризуется детальным расчленением производственного процесса на составляющие операции, закреплением операций за определенными рабочими местами и расположением последних по ходу технологического процесса, непрерывностью движения предметов труда в процессе выполнения работ, услуг, производства продукции. На предприятиях сферы сервиса элементы поточно-операционного метода используются при изготовлении одежды, трикотажных изделий, мебели, обуви мелкими сериями.

**Бригадно-операционный метод** характеризуется тем, что бригада осуществляет выполнение различных видов услуг, бригады могут быть как специализированными, так и комплексными, работающими с полным или частичным разделением труда; за рабочими местами закрепляется несколько операций; устанавливаются периодические перерывы в работе оборудования для переналадок; оборудование располагается по группам однотипных машин; обработка изделий (ремонт машин и приборов) осуществляется партиями по общности технологии обработки (ремонта). На предприятиях сферы сервиса бригадно-операционный метод используется при выполнении услуг прачечных, химической чистки и крашения одежды, по ремонту бытовых машин и приборов и др.

**Индивидуальный метод** характеризуется тем, что работы по выполнению услуг производятся одним рабочим от начала до конца на универсальных рабочих местах, специальное оборудование выделяется в отдельные рабочие места, предназначенные для использования всеми рабочими. Этот метод организации характерен для единичного типа производства. На предприятии сферы сервиса является наиболее распространенным и используется практически при выполнении всех видов услуг.

### **3.2. Основы организации труда на предприятиях сферы сервиса**

Эффективность организации выполнения услуг во многом зависит от применяемых форм организации труда. Особенно это актуально в современных условиях, когда эффективность выполнения услуг становится основой конкурентоспособности предприятия. Организация труда неразрывно связана с организацией процесса оказания и выполнения услуг. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и, наоборот, при научной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат.

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.

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

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

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

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

- психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);
- социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

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

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

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

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

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

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

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

труда, который, исходя из целей организации процесса оказания услуг, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Решение этого вопроса должно предусматривать наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок.

Различают несколько форм разделения труда на предприятиях.

**Функциональное** – в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в процессе оказания услуг. По этому признаку работники делятся на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. В свою очередь руководители могут быть разделены по уровню менеджмента (руководитель высшего звена, среднего и низшего звена), специалисты делятся по категориям (специалист 1-й категории и т. д.), рабочие могут составлять функциональные группы основных рабочих и вспомогательных. Среди последних выделяются группы ремонтных и транспортных рабочих, контролеров качества, рабочих по энергетическому обслуживанию и т. д. Так, например, по численности предприятия сферы сервиса относятся к малым, среднесписочная численность которых составляет около 10 человек. Можно сказать, что руководитель предприятия относится к низшему звену, но рыночная среда вносит свои коррективы и этому руководителю приходится управлять деятельностью своего предприятия таким образом, чтобы выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы. Такого руководителя смело отнесем к руководителям высшего звена.

**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. Например, на предприятиях по пошиву изделий по заказам населения (ателье,

дома мод, трикотажные ателье и др.) технологическое разделение труда может быть выражено закреплением за каждым членом бригады определенной операции (влажно-тепловая обработка, машинная строчка), закреплением за рабочими выполнения одного узла (втачивание рукава, обработка подкладки); закреплением за рабочими определенных видов работ (подготовка изделия к примерке).

**Профессиональное** – по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается необходимая численность работников разных профессий. Например, на предприятиях химической чистки, крашения одежды и прачечных рабочие подразделяются на аппаратчиков, пятновыводчиков, в ателье – закройщик, портной, в парикмахерских – мастер женский и мастер мужской, на предприятиях по ремонту автомобилей – слесарь-механик, слесарь-электрик, маляр. Эта форма разделения труда используется и для других категорий работников. 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. Разделение труда здесь осуществляется по уровню квалификации работников исходя из требуемой квалификации работ. Например, рабочие в соответствии с требованиями единого тарифно-квалификационного справочника могут быть первого, второго и т. д. разряда.

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

Существуют следующие формы кооперации труда:

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

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

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

простор для проявления инициативы рабочих целесообразной кооперации труда дает организация труда в комплексных бригадах с частичной или полной взаимозаменяемостью.

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

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

ся 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.

Овладение смежными профессиями необходимо также на тех участках производства, где отсутствует стабильная нагрузка работников. Например, на работах, выполняемых рабочими химчистки и прачечных, получило распространение расширение зон обслуживания, которое преследует цель более рационального использования рабочего времени, а также более полной загрузки оборудования (например, многостаночное обслуживание, когда одним или группой рабочих одновременно обслуживается несколько машин). Ручные операции на каждой из обслуживаемых машин осуществляются последовательно, после чего машина до следующей ручной операции работает в автоматическом режиме.

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

Достигается это установлением *рациональных методов и приемов труда*. Конечно, способ выполнения работы в значительной степени определяется технологией, но каждая технологическая операция может быть выполнена по-разному: с большим или меньшим количеством движений, более или менее умело, с затратой различного количества времени и физиологической энергии. Установление способа наиболее экономного выполнения каждого действия, приема, операции, каждой работы предполагает анализ и разработку всех частей трудового процесса, включая построение и координацию движений, выбор удобной рабочей позы, способа владения инструментом и управления машинами и механизмами.

Основной *единицей разделения труда* является производственная операция, под которой понимают часть трудового процесса, выполняемую одним или группой рабочих на одном рабочем месте, над одним предметом труда. Изменение хотя бы



одного из этих признаков означает завершение одной операции и начало другой. Операция, в свою очередь, складывается из приемов, трудовых действий и движений.

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

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

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

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

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

Необходимая часть организации труда – **организация рабочих мест. Рабочее место** – это первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих (если рабочее место коллективное), оснащенная необходимыми средствами труда для выполнения услуг, работ. Под организацией рабочего места понимается система его оснащения и планировки, подчиненная целям деятельности. Эти решения, в свою очередь, зависят от характера и специализации рабочего места, от его вида и роли в процессе выполнения услуг.

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

Оснащение рабочего места на предприятиях сферы сервиса складывается из совокупности средств, необходимых для осуществления процесса оказания услуг. К ним относятся: основное технологическое и вспомогательное оборудование; технологиче-

ская оснастка – рабочий и мерительный инструмент, приспособления, запасные части; организационная оснастка – средства связи и сигнализации, рабочая мебель, тара; рабочая документация; средства коммуникации для подачи на рабочее место сырья, материалов, энергии; хозяйственный инвентарь для поддержания чистоты и порядка и др.

Полное и комплектное оснащение рабочего места позволяет наилучшим образом организовать процесс труда. Для этого необходима рациональная планировка средств оснащения – размещение их на рабочем месте так, чтобы обеспечивалось удобство обслуживания, свободный доступ к механизмам и их отдельным узлам, требующим регулирования и контроля, экономия движений и перемещений работника, удобная рабочая поза, хороший обзор рабочей зоны, безопасность труда, экономия производственной площади, наличие проходов, взаимосвязь со смежными рабочими местами.

Специфика процесса оказания услуг определяет особенности организации рабочих мест на предприятиях сферы сервиса. Рабочее место парикмахера существенно отличается от рабочего места слесаря-механика по ремонту автомобиля. В первую очередь это отличие вызвано структурой и особенностями процесса оказания услуг на этих предприятиях. Рабочее место парикмахера обычно занимает небольшую площадь, оснащено необходимыми приспособлениями (бигуди, зажимы и др.), инструментом (фен, электроприборы для завивки и укладки волос, ножницы, расчески), оборудованием (стол, зеркало, раковина, кресло), материалами (химикаты, краски, муссы, лаки и др.). Все это сосредоточено в одном месте и не занимает значительного объема и пространства.

В автомастерских предметом труда является автомобиль клиента, который состоит более чем из двух тысяч узлов и деталей. Выполняемые на этих предприятиях работы схожи в технологическом смысле, здесь используется стационарное оборудование (подъемники различных конструкций, компрессоры), поэтому рабочие места для слесарных работ будут общими независимо от ремонтируемого узла. Для выполнения работ, связанных с ремонтом электрооборудования, рабочим местом может быть площадка размером 6 x 7 м (максимальное значение). Одна-

ко разнообразие используемого инструмента и приспособлений определяет специфику планировки рабочих мест. Стационарные рабочие места располагаются по центру площади определенного размера, затем размещаются верстаки и дополнительное оборудование. Необходимый инструмент и приспособления размещаются таким образом, чтобы обеспечивать удобство пользования ими всеми рабочими местами.

На предприятиях по пошиву и ремонту одежды рабочие места более специализированы и оснащены соответствующим оборудованием. Например, рабочее место по влажно-тепловой обработке оснащается прессами, паровоздушными манекенами, утюгами различной мощности, с паром или без него. Рабочее место по подготовке изделия к первой примерке оснащается сметочной машиной и т. д.

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, при этом появляется возможность более рационального использования производственных площадей, установки современного высокопроизводительного оборудования и интенсификации производственного процесса.

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. Научное обоснование норм предполагает учет технических и технологических возможностей выполнения услуг, работ, учет особенностей применяемых предметов труда, исполь-

зование прогрессивных форм, приемов и методов труда, его физиологически оправданную интенсивность, нормальные условия труда.

Нормы труда как бы подводят итог техническим и организационным решениям предприятия, они фиксируют достигнутый уровень технико-технологического и организационного совершенства на предприятии и для этих условий устанавливают меру труда.

Нормы труда являются также необходимым элементом планирования труда и производства: при помощи норм труда рассчитывают трудоемкость производственной программы, определяют необходимую численность персонала и его структуру на предприятии.

Наконец, 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 какой-либо 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. Они предназначены для определения норм затрат труда на машинно-ручные и ручные работы и де-

ляются на следующие группы нормативов: основного времени (при ручных работах), вспомогательного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные надобности.

**Нормативы времени обслуживания** – это регламентированные величины затрат времени на обслуживание единицы оборудования, рабочего места и других производственных единиц. Они используются для установления норм обслуживания, т. е. количества единиц оборудования, рабочих мест, производственных площадей и других объектов, которые необходимо закрепить за одним работником или их группой.

**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 другими способами, в частности через нормативы времени, 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. Опытный метод предполагает определение нормы на основе личного опыта нормировщика, а статистический основан на установлении норм по данным о фактических затратах времени на аналогичную работу в прошлом. Опытно-статистический метод не может быть признан научным, так как нормы разрабатываются без необходимого анализа фактических условий труда.

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. Они находят свое выражение в трудовом законодательстве, в совокупности социальных благ и гарантий.

*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 (производственно-технические), а с другой – под воздействием особенностей трудового коллектива (социально-психологические).

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. Так, соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, перерывы на обед и отдых), норм внутрипроизводственного поведения относится к трудовой дисциплине. Точное исполнение всех требований технологии по каждому производственному процессу составляет дисциплину технологическую. Своевременная и точная реализация производственных заданий, выполнение должностных инструкций, бережное отношение к оборудованию, инструменту, оснастке, сырью и материалам, соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности составляют производственную дисциплину. Понятие дисциплины труда объединяет перечисленные разновидности дисциплин и проявляется в сознательном выполнении работниками своих служебных обязанностей.

### **3.3. Показатели оценки уровня организации основного производства**

Рациональная организация основного производства предполагает наличие четких связей между отдельными частями процессов выполнения услуг (работ). Она создает условия для наилучшего использования труда персонала, предусматривая оптимальную расстановку рабочих по участкам производства, выбор наиболее удобного режима работы, рациональную организацию рабочих мест и др.

Оценка уровня организации выполнения услуг должна быть направлена на выявление и использование резервов ее дальнейшего совершенствования с целью оказания конкурентоспособных

услуг населению. Для такой оценки может быть использован ряд частных показателей.

Уровень охвата рабочих прогрессивными формами организации труда ( $K_{ф.т.}$ ) определяется по формуле

$$K_{ф.т.} = \mathcal{C}_{н.р.} / \mathcal{C}_{общ.}, \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{C}_{н.р.}$  – численность рабочих, охваченных прогрессивными формами организации труда;

$\mathcal{C}_{общ.}$  – общая численность рабочих.

Коэффициент целесообразности существующего разделения труда ( $K_{ц.р.т.}$ ) определяется по формуле

$$K_{ц.р.т.} = \mathcal{C}_{ф.бр.} / \mathcal{C}_{о.бр.}, \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{C}_{ф.бр.}$  – фактическая численность рабочих в бригадах (потоках);

$\mathcal{C}_{о.бр.}$  – оптимальное число рабочих в бригаде (потоке).

Коэффициент закрепления операций за рабочим местом ( $K_{з.о.}$ ) определяется по формуле

$$K_{з.о.} = m / K_{р.м.}, \quad (3.3)$$

где  $m$  – количество операций по выполнению услуг (изготовлению продукции);

$K_{р.м.}$  – количество рабочих мест, необходимых для выполнения услуг (изготовления продукции).

Коэффициент расстановки персонала в соответствии с квалификацией ( $K_{р.}$ ) определяется по формуле

$$K_{р.} = R_c / R_p, \quad (3.4)$$

где  $R_c$  – средний квалификационный разряд рабочих;

$R_p$  – средний разряд выполняемой работы.

Коэффициент квалификации менеджеров среднего и низового звена, занятых в управлении производством ( $K_{кв.м.}$ ), определяется по формуле

$$K_{кв.м.} = \mathcal{C}'_{кв.} / \mathcal{C}'_{общ.}, \quad (3.5)$$

где  $\mathcal{C}'_{кв.}$  – численность менеджеров среднего и низового звена, имеющих профильное высшее или среднее специальное образование;

$\mathcal{C}'_{общ.}$  – общая численность руководителей среднего и низового звена.

Уровень механизации труда определяется по формуле

$$K_{м.т.} = \mathcal{C}'_м / \mathcal{C}'_{общ.}, \quad (3.6)$$

$$П_{м.р.} = T_м / T_{общ.}, \quad (3.7)$$

где  $K_{м.т.}$  – коэффициент механизации труда;

$\mathcal{C}'_м$  – число рабочих, занятых механизированным трудом;

$\mathcal{C}'_{общ.}$  – общая численность рабочих;

$П_{м.р.}$  – процент механизированных работ;

$T_м$  – трудоемкость работ, выполняемых машинами и механизмами;

$T_{общ.}$  – общая трудоемкость работ.

Уровень состояния планировки рабочих мест ( $K_{пл.}$ ) определяется по формуле

$$K_{пл.} = K_{р.м.у.} / K_{р.м.}, \quad (3.8)$$

где  $K_{р.м.у.}$  – количество рабочих мест, имеющих удовлетворительную планировку;

$K_{р.м.}$  – общее количество рабочих мест.

Коэффициент использования фонда рабочего времени ( $K_{р.в.}$ ) определяется по формуле

$$K_{р.в.} = 1 - [(П_ф - П_н) / П_н], \quad (3.9)$$

где  $П_ф$ ,  $П_н$  – фактические и планируемые потери рабочего времени, % к номинальному фонду рабочего времени.

Уровень организации ремонта и обслуживания оборудования ( $K_{рем.}$ ) определяется по формуле

$$K_{рем.} = T_{пр.} / T_ф, \quad (3.10)$$

где  $T_{пр.}$  – время простоев оборудования, предусмотренное технологическим режимом и системой ремонта оборудования;

$T_{ф}$  – фактическое время простоев оборудования.

Техническая вооруженность труда ( $\Phi_m$ ) определяется по формуле

$$\Phi_m = \Phi_a / \Psi_{общ.}, \quad (3.11)$$

где  $\Phi_a$  – стоимость активной части основных фондов.

Фондовооруженность труда ( $\Phi_v$ ) определяется по формуле

$$\Phi_v = \Phi / \Psi_{общ.}, \quad (3.12)$$

где  $\Phi$  – стоимость основных фондов.

Коэффициент использования производственной площади ( $B_s$ ) определяется по формуле

$$B_s = V / S_n, \quad (3.13)$$

где  $V$  – выручка от реализации услуг за анализируемый период (месяц, квартал, год), тыс. руб.;

$S_n$  – величина производственной площади цеха (участка) предприятия, м<sup>2</sup>.

Уровень непрерывности выполнения услуг ( $K_{н.пр.}$ ) определяется по формуле

$$K_{н.пр.} = T_{техн. пр.} / T_{техн. факт.}, \quad (3.14)$$

где  $T_{техн. пр.}$  – проектируемое время технологического цикла выполнения услуг;

$T_{техн. факт.}$  – фактически достигнутая продолжительность технологического цикла выполнения услуг.

Коэффициент качества исполнения услуги ( $K_{к.у.}$ ) определяется по формуле

$$K_{к.у.} = O_{сд.} / O_{общ.}, \quad (3.15)$$

где  $O_{сд.}$  – количество заказов, сданных заказчику с первого предъявления (без возврата на переделку, повторную обработку и т. п.);

*Общ.* – общее количество выполненных заказов в анализируемом периоде.

Приведенные показатели оценки организации основного производства могут использоваться как для анализа деятельности предприятия сферы сервиса, так и для экономического обоснования выбора наиболее рациональных форм организации производства и труда.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные типы производства?
2. Какова характеристика основных методов организации производства?
3. В чем преимущества и недостатки массового производства?
4. Каковы положительные и негативные черты серийного производства?
5. В чем заключаются достоинства и недостатки единичного типа производства?
6. Какие признаки характеризуют поточный метод организации производства?
7. Что такое бригадно-операционный метод?
8. В чем суть индивидуального метода организации производства?
9. Какие функции выполняет организация труда?
10. Что такое разделение труда и какие его формы используются?
11. Какова роль организации и обслуживания рабочих мест в системе организации труда?
12. Какие виды норм и нормативов труда используются на предприятии?
13. Какие методы установления норм труда используются?
14. Какие показатели характеризуют уровень организации основного производства?

## ГЛАВА 4

**Понятие и показатели качества услуг и продукции**

**Факторы, формирующие качество услуг и продукции**

**Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции**

## ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ И ПРОДУКЦИИ

### 4.1. Понятие и показатели качества услуг и продукции

В современных условиях развития в стране рыночных условий особую значимость приобретает конкурентоспособность услуг (товаров, работ) на рынке. Как известно, понятие конкурентоспособности многогранно и в общем виде включает следующее: цена услуги (товара); точные сроки выполнения услуг (поставки товаров); уровень сервисного обслуживания; стабильность качества. В настоящее время каждый предприниматель должен понимать, что качество услуги (товара) имеет первостепенное значение; оно является самым эффективным средством удовлетворения требований потребителей.

*Качество* – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением<sup>1</sup>.

*Качество* – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности<sup>2</sup>.

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения опре-

<sup>1</sup> ГОСТ 154467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия».

<sup>2</sup> Международный стандарт ИСО 8402 «Качество. Словарь».

деляющих ее свойств. Широко распространена классификация свойств продукции (товара) по десяти группам.

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

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

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

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

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

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



**Показатели транспортабельности** выражают приспособленность продукции для транспортировки.

**Патентно-правовые показатели** характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности. При определении патентно-правовых показателей следует учитывать наличие в изделиях новых технических решений, а также решений, защищенных патентами в стране, наличие регистрации промышленного образца и товарного знака как в стране-производителе, так и в странах предполагаемого экспорта.

**Экологические показатели** – это уровень вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при эксплуатации или потреблении продукции; например, содержание вредных примесей, вероятность выбросов вредных частиц, газов, излучений при хранении, транспортировании и эксплуатации продукции.

**Показатели безопасности** характеризуют особенности использования продукции с точки зрения безопасности для покупателя и обслуживающего персонала при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании, потреблении продукции.

**Количественное значение показателей качества** продукции определяется методами:

- **экспериментальным**, который базируется на применении технических средств и дает возможность оценить наиболее объективно качество продукции;
- **органолептическим**, позволяющим определить качество продукции с помощью органов чувств по балльной системе;
- **социологическим**, который основывается на использовании данных учета и анализа потребителей продукции;
- **экспертных оценок**, базирующихся на количественных оценках специалистами данных видов продукции.

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

1. **Неосвязаемость услуг.** Проявляется в сложности спецификации услуг сервисной фирмой, а также в затруднительности их оценки со стороны покупателя.
2. **Покупатель зачастую принимает прямое участие в процессе оказания услуг.**
3. **Услуги потребляются в больших размерах в то же время, когда они оказываются,** т. е. услуги не могут складироваться и транспортироваться.
4. **Покупатель никогда не становится собственником, покупая услуги.**
5. **Оказание услуг – это деятельность (процесс),** и поэтому услуги не могут быть протестированы, прежде чем покупатель их оплатит.
6. **Оказание услуг часто состоит из системы более мелких (субсервисных) действий,** причем покупатель оценивает все эти действия. Качество и привлекательность услуг зависят от способности покупателя дать общую оценку действий по оказанию услуг.

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

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

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

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

**надежность** – последовательность исполнения «точно в срок» (например, в физическом распределении доставка товара в указанное место и время, а также надежность информационных и

финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение);

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

**законченность** – обладание необходимыми знаниями и навыками, компетентность персонала;

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

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

**вежливость** – корректность, любезность персонала;

**коммуникабельность** – способность персонала разговаривать на языке, понятном покупателю;

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

**Потребительские ожидания при оценке качества услуг строятся на основе следующих ключевых факторов** (рис. 4.1):

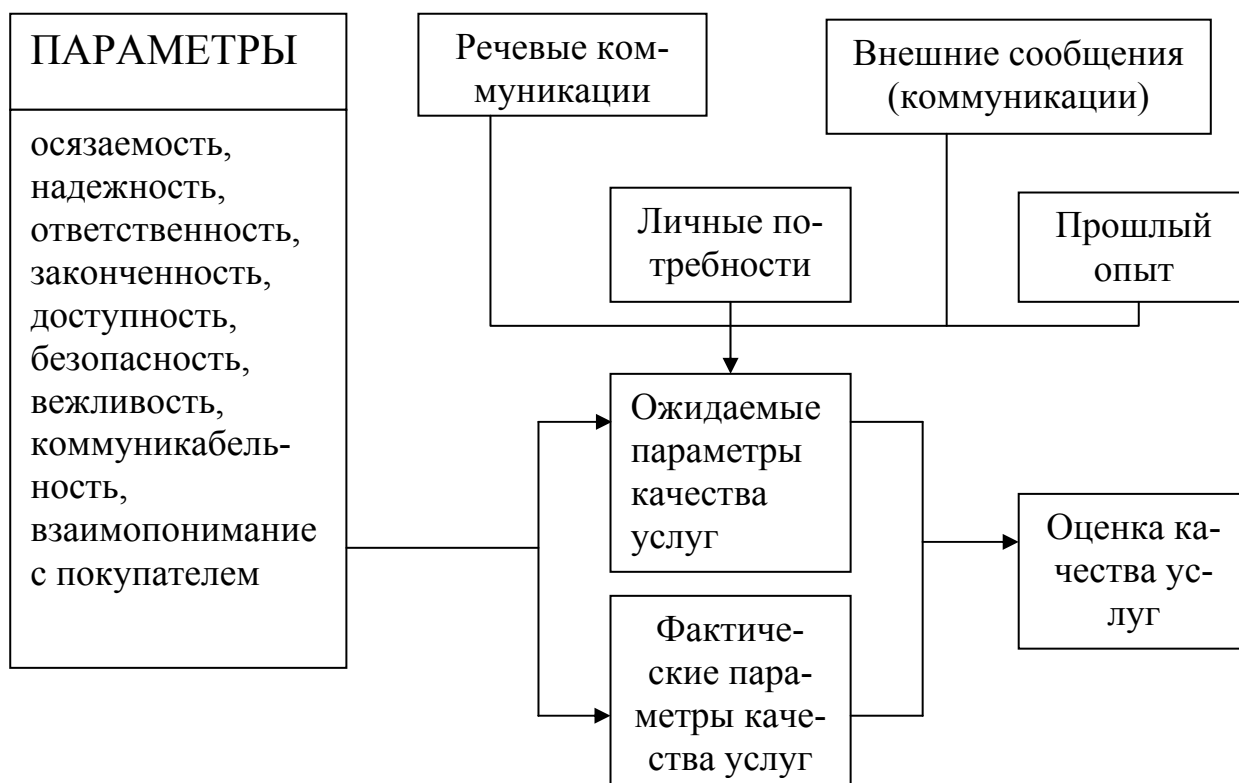


Рис. 4.1. Схема построения ожиданий покупателей при оценке качества услуг

- речевых коммуникаций (слухов), т. е. той информации об услугах, которую покупатели узнают от других покупателей;
- личных потребностей. Данный фактор относится к личности покупателя, его запросам, представлению о качестве услуг и связан с его характером, политическими, религиозными, общественными и другими взглядами;
- прошлого опыта, т. е. такого рода услуги уже оказывались в прошлом;
- внешних сообщений (коммуникаций) – информации, получаемой от поставщика услуг по радио, телевидению, из прессы (реклама в средствах массовой информации).

Для рационализации логистического управления в каналах продвижения товаров необходимо научиться, во-первых, оценивать параметры качества услуг; во-вторых, построить управление таким образом, чтобы свести к минимуму расхождения между ожидаемыми и фактическими уровнями качества услуг. Для этого используются различные методы оценок, такие как анкетные опросы покупателей, экспертные оценки, статистические методы и т. п. Сложность заключается в том, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т. е. получить формализованную оценку.

Для предприятий сферы сервиса используется понятие «качество услуги», которое характеризуется двумя группами показателей:

- показатели, характеризующие качество выполнения услуги;
- показатели, оценивающие качество обслуживания клиентов.

Под качеством выполнения услуги понимается степень соответствия изготовленных или отремонтированных изделий действующей нормативно-технической документации, а также индивидуальным запросам клиентов, которые были согласованы при приеме заказов.

При этом необходимо, чтобы свойства изготовленных или отремонтированных изделий соответствовали качеству *производственному*, т. е. ГОСТам, ТУ, СТП и *потребительскому*, т. е. запросам заказчиков, связанным с особенностями их потребностей.

Производственные и потребительские стороны качества услуги должны находиться в полном соответствии.

Каждое изделие, выполненное по индивидуальному заказу, а также качество и долговечность отремонтированной вещи должны соответствовать лучшим образцам как по техническим, эксплуатационным параметрам, так и по художественно-эстетическим свойствам и показателям.

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

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

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

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

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

- количество видов оказываемых услуг;
- удельный вес услуг, реализованных по прогрессивным формам обслуживания;
- удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки;
- удельный вес срочных заказов в общем количестве заказов;
- количество жалоб (наличие благодарственных отзывов) на культуру обслуживания.

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

$$U_{np.} = (V_{np.} / V_{общ.}) \times 100, \quad (4.1)$$

где  $V_{np.}$  – объем услуг, выполненных по прогрессивным формам обслуживания (экономящим время клиента);

$V_{общ.}$  – общий объем услуг, оказанных предприятием.

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

$$Y_{y.c.} = (O_{y.c.} / O_{общ.}) \times 100, \quad (4.2)$$

где  $O_{y.c.}$  – количество заказов, выполненных в установленные сроки;

$O_{общ.}$  – общее количество реализованных заказов.

Удельный вес срочных заказов определяется по формуле

$$Y_{ср.з.} = (O_{ср.з.} / O_{общ.}) \times 100, \quad (4.3)$$

где  $O_{ср.з.}$  – количество заказов, выполненных срочно (в присутствии клиента, за 24-72 часа).

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

## 4.2. Факторы, формирующие качество услуг и продукции

Качество услуг и продукции формируется под воздействием целого ряда факторов. При формировании качества услуги все факторы целесообразно разделить на три группы (рис. 4.2).

**Первая группа факторов** определяет качество исполнения услуги и учитывает, насколько эффективно проведена комплексная подготовка выполнения услуг (разработка новых видов услуг, совершенствование конструкторской и технологической подготовки, повышение эффективности технологических процессов выполнения услуг); каково качество материалов, которые применены при выполнении той или иной услуги; насколько прогрессивна применяемая технология; соответствует ли оборудование современному уровню техники и др.

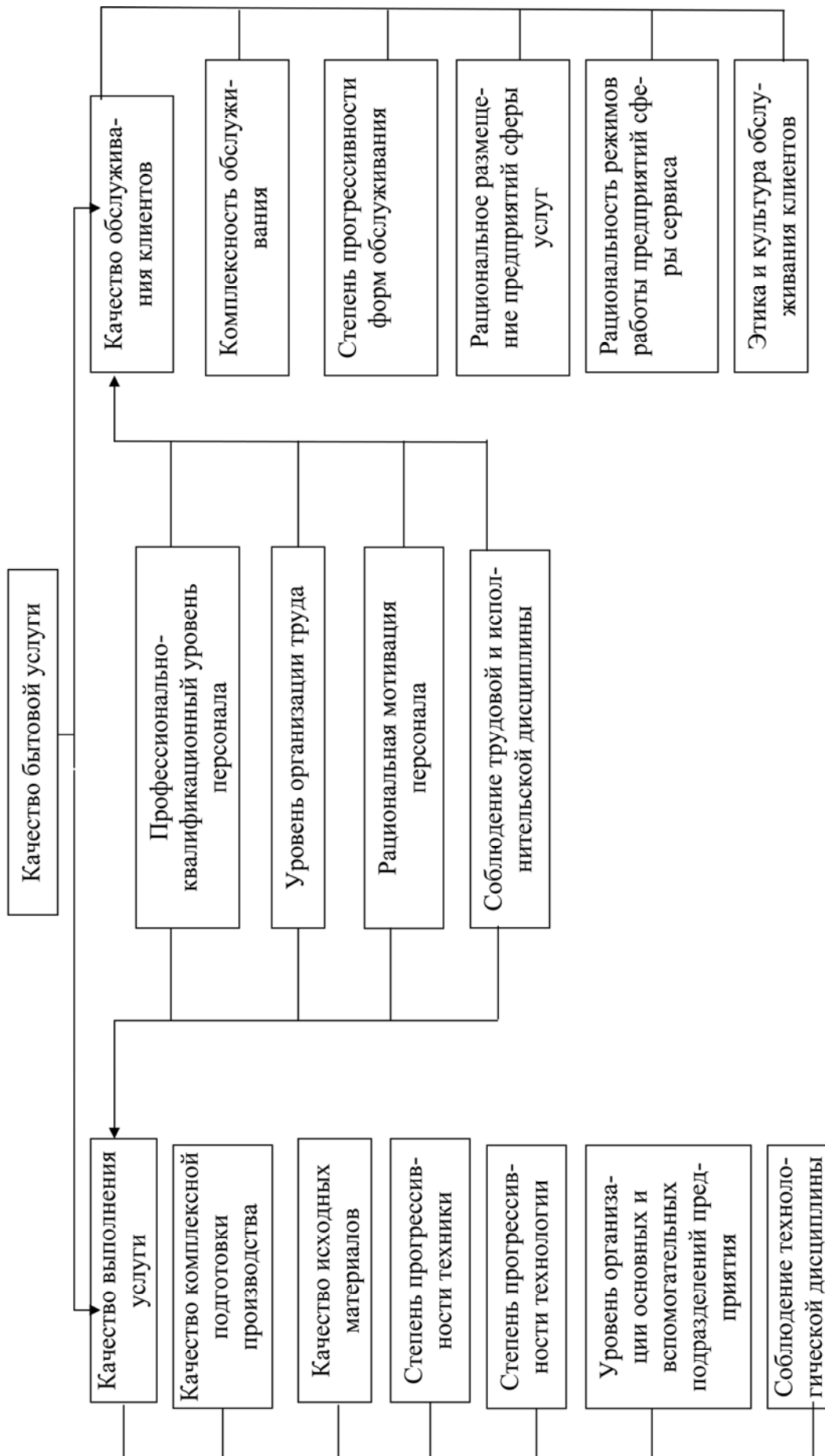


Рис. 4.2. Факторы, формирующие качество бытовой услуги

**Вторая группа факторов** оказывает существенное влияние на обеспечение качества обслуживания клиентов. Как известно, основной задачей повышения качества обслуживания клиентов является сведение до минимума затрат времени заказчика на получение услуги. Поэтому среди факторов данной группы целесообразно учитывать: насколько обеспечена комплексность обслуживания клиентов (количество групп и видов услуг, оказываемых в одном месте); какие способы доведения услуг до потребителя (формы обслуживания) использует предприятие сферы сервиса, как оценивают эти формы потребители и насколько широко наиболее рациональные из них развиты; размещение предприятий сферы сервиса; используемые режимы работы; уровень этики и культуры обслуживания клиентов.

**Третья группа факторов** влияет как на качество исполнения услуги, так и на качество обслуживания клиентов. Среди этой группы факторов наибольшее значение имеют: профессионально-квалификационный уровень персонала; степень прогрессивности организации труда (используемые формы разделения и кооперации труда; методы и приемы труда, условия труда работников, выполняющих услуги для населения, организация и обслуживание рабочих мест); мотивация персонала (использование эффективных форм материального и морального поощрения, обеспечение персоналу условий карьерного роста, использование рациональных методов адаптации персонала, формирование у сотрудников приверженности фирме и т. п.); соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины.

При анализе факторов, влияющих на качество услуг, целесообразно рассмотреть, на каких этапах выполнения услуги какие факторы оказывают определяющее влияние на формирование ее качества. Рассмотрим эти этапы на примере изготовления изделия по заказам населения (табл. 4.1).



Таблица 4.1

Этапы и факторы формирования качества изделий, изготовленных по индивидуальным заказам клиентов (швейные, трикотажные изделия, обувь, мебель, металлоизделия и др.)

| Этапы формирования                                      | Виды деятельности                                                                                                                        | Факторы, формирующие качество продукции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стадия проектирования продукции (допроизводственная) | Комплексная подготовка производства (моделирование и конструирование изделий, технологическая и организационная подготовка производства) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информационное обеспечение проектирования техники и технологии производства продукции.</li> <li>2. Квалификация персонала.</li> <li>3. Возможность экспериментальной проверки параметров новой продукции.</li> <li>4. Уровень технической оснащенности проектных работ</li> </ol>                                                           |
| 2. Производство продукции (изделий)                     | Организация и функционирование производственного процесса                                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Качество исходных материалов.</li> <li>2. Степень прогрессивности технологии.</li> <li>3. Степень прогрессивности технологического оборудования.</li> <li>4. Организация производства и труда.</li> <li>5. Квалификация персонала.</li> <li>6. Мотивация персонала.</li> <li>7. Соблюдение технологической и трудовой дисциплины</li> </ol> |
| 3. Реализация продукции                                 | Доведение до потребителя                                                                                                                 | Качество используемых транспортных средств                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4. Эксплуатация (потребление)                           | Гарантийное обслуживание                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### 4.3. Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции

Технический контроль на предприятии призван обеспечивать выпуск продукции (услуг), соответствующих требованиям технической документации и пожеланиям заказчика; способствовать выполнению услуг с наименьшими затратами времени и средств; предоставлять исходные данные и материалы, которые могут быть использованы в целях разработки мероприятий по повышению качества услуг.

Технический контроль представляет собой комплекс взаимосвязанных и проводимых в соответствии с установленным порядком контрольных операций.

Общие принципы рациональной организации технического контроля сводятся к следующим:

- технический контроль должен охватывать все элементы и стадии процесса оказания услуги;
- техника, методы и организационные формы контроля должны полностью соответствовать особенностям техники, технологии и организации процесса оказания услуг;
- эффективность рациональной организации контроля в целом и отдельных ее элементов должна быть обоснована надлежащими экономическими расчетами;
- система контроля должна обеспечивать четкое и обоснованное распределение обязанностей и ответственности между отдельными исполнителями и различными подразделениями предприятия;
- система контроля должна использовать эффективные методы материального поощрения и материальной ответственности за нарушение требований к качеству услуг и продукции.

Классификация возможных форм контроля качества услуг и продукции приведена в таблице 4.2.

Таблица 4.2

## Классификация форм организации контроля качества услуг и продукции

| Признак классификации                            | Форма контроля                     | Характеристика форм контроля                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                | 2                                  | 3                                                                                                                                  |
| 1. Место осуществления контрольных операций      | 1.1. Стационарный                  | Проводится на рабочем месте контролером качества                                                                                   |
|                                                  | 1.2. Летучий                       | Имеет характер инспектирования и инструктажа; осуществляется технологом, мастером участка (смены)                                  |
| 2. Периодичность выполнения контрольных операций | 2.1. Систематический (непрерывный) | Осуществляется постоянно на всех рабочих местах и операциях                                                                        |
|                                                  | 2.2. Периодический                 | Осуществляется на отдельных операциях (рабочих местах) и распространяется на рабочих, допустивших дефекты в работе                 |
| 3. Количество охватываемых контролем изделий     | 3.1. Сплошной                      | Контролю подвергаются все изделия, выполненные (отремонтированные) в данном подразделении (на предприятии)                         |
|                                                  | 3.2. Выборочный                    | Контролю подвергается часть изделий (услуг), представляющих всю совокупность                                                       |
| 4. Количество охватываемых контролем операций    | 4.1. Пооперационный                | Контроль осуществляется после выполнения каждой технологической операции; выполняется самим рабочим; носит название “самоконтроль” |
|                                                  | 4.2. Межоперационный               | Осуществляется на так называемых контрольно-установочных операциях (т. е. после выполнения ряда операций)                          |

| 1                                           | 2                                                      | 3                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Метод осуществления контрольных операций | 5.1. Визуальный                                        | Оцениваются внешние характеристики объекта с помощью органов чувств                                                       |
|                                             | 5.2. Геометрический                                    | Проверяются размеры и другие геометрические параметры объекта контроля                                                    |
|                                             | 5.3. Аналитический                                     | Осуществляется с применением аналитических методов, это физический, химический, механический, металлографический контроль |
| 6. Порядок выполнения контроля во времени   | 6.1. Предварительный                                   | Контроль качества исходных материалов                                                                                     |
|                                             | 6.2. Предупредительный                                 | Выполнение контрольных операций в ходе осуществления процесса выполнения услуги                                           |
|                                             | 6.3. Финишный                                          | Контроль качества выполненной услуги                                                                                      |
| 7. Исполнители контрольных операций         | 7.1. Контроль, выполняемый производственным персоналом |                                                                                                                           |
|                                             | 7.2. Контроль, выполняемый специальным персоналом      |                                                                                                                           |
|                                             | 7.3. Инспекционный (внешний) контроль                  |                                                                                                                           |
|                                             | 7.4. Государственный (внешний) контроль                |                                                                                                                           |

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятий «качество продукции», «качество услуги».
2. Какие показатели характеризуют качество продукции, услуги?
3. На каких этапах производственного процесса формируется качество продукции?
4. Какие факторы влияют на качество продукции, услуг?
5. Какие требования предъявляются к организации контроля качества продукции, услуг?
6. Каковы принципы организации контроля качества продукции, услуг?
7. Какие формы и методы контроля качества продукции, услуг используются на предприятиях?
8. Каковы роль и место управления качеством в системе управления предприятием?
9. Что такое система управления качеством?
10. Какие показатели характеризуют социально-экономическую эффективность мероприятий по повышению качества продукции, услуг?

## ГЛАВА 5

**Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса**

**Основы организации обслуживания потребителя**

**Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителя**

## ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 5.1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса

Среди важнейших социально-экономических проблем существенное место занимают проблемы коренного улучшения работы отраслей сферы обслуживания населения. Практически на развитие материального производства в различной степени воздействуют все отрасли сферы обслуживания. Роль одних связана с обеспечением расширенного воспроизводства рабочей силы посредством повышения образовательного и культурного уровня, укрепления здоровья и развития способностей к труду; других – сбережением и увеличением свободного времени трудящихся.

Недооценка роли сферы сервиса приводит к нарушению пропорционального развития народного хозяйства; недостаточное внимание к проблемам, возникающим здесь, стало одной из причин отставания в научно-техническом прогрессе, росте эффективности производства, в использовании имеющегося потенциала.

Процесс обслуживания потребителя является составной частью сферы 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 сферы 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.

Предметом изучения в данной системе служат взаимоотношения, которые складываются между предприятиями сферы сервиса и потребителями услуг в связи с предоставлением (получением) последних.

На практике процесс обслуживания (доведения услуги до потребителя) охватывает широкий круг вопросов, связанных с приемом, оформлением и выдачей заказа.

Следует отметить, что процессы производства услуг и обслуживания населения тесно увязаны между собой и в значительной мере обуславливают друг друга. Четкая и правильная организация производства услуг создает условия для рациональной и эффективной организации обслуживания населения. В свою очередь, успешная работа производственных звеньев предприятий во многом зависит от уровня обслуживания населения. Чем лучше организовано обслуживание, тем охотнее и регулярнее заказчик обращается к услугам данного предприятия – а это одно из важнейших условий, обеспечивающих возможность рациональной организации процесса производства услуг, и в целом условия, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий сферы сервиса.

Прибыль, получаемая предприятиями этой сферы, зависит от количества его потребителей. Каждое предприятие рассчитывает получить столько заказов, сколько оно может выполнить. Полная загрузка производственных мощностей – это идеальное

условие, к которому стремится любое предприятие. В реальности это условие практически не выполнимо, так как услуги имеют сезонный характер их потребления, на возникновение потребности в них влияют уровень доходов населения, климатические условия, географическое положение региона, половозрастной состав региона и многие другие факторы. В связи с этим на первый план в организации обслуживания потребителей выходит регулярная работа с ним.

Существует определенный ряд факторов, влияющих на работу с потребителем.

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

Негативное восприятие предприятия сферы сервиса потребителем обуславливается тем, что:

- нужно искать предприятие, где можно получить необходимую услугу;
- ждать время, когда услуга будет оказана;
- время работы предприятий сферы 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 сферы 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 сферы 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;
- 2) во время посещения предприятия:
- невнимательное отношение работников к потребителю,
  - недоверие клиента к услугам и ценам на них,
  - трудность определения местоположения предприятия,
  - неэстетичный внешний вид предприятия сферы сервиса,
  - неопрятный внешний вид работников,
  - нарушение технологии выполнения услуги,
  - отсутствие удобств во время ожидания выполнения или оказания услуги,
  - несоблюдение сроков выполнения заказа,
  - отсутствие гарантий;
- 3) 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 сферы услуг не придают должного значения процессу обслуживания, игнорируют опыт и знания в этой сфере как зарубежных, так и российских предприятий.

Четвертый – это различие субъективных требований 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 сферы сервиса. Так, крупные элитные предприятия обеспечивают конкурентоспособность за счет высокого уровня сервисных и производственных технологий, обеспечивая потребителю высокое качество обслуживания и производства услуг. Малые предприятия с целью привлечения потребителей стремятся к максимально возможному снижению цен, установлению доверительных отношений с клиентом, гибкому приспособлению к требованиям клиентов, тем самым обеспечивая себе возможность выживания в конкурентной борьбе.

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

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

В свою очередь, предприятию сферы 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 сферы 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, позволяющая сглаживать

противоречия, возникающие между производителем услуг и их потребителем.

## 5.2. Основы организации обслуживания потребителя

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 сферы сервиса по более полному удовлетворению платежеспособного спроса населения на услуги с наименьшими затратами.*

Как и любому виду трудовой деятельности, обслуживанию потребителя присущи определенные принципы организации. Среди них можно выделить:

- более полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;
- максимальное приближение услуг к потребителю;
- повышение внимания к заказчику, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;
- создание наибольших удобств и комфортных условий для заказчика при пользовании услугами;
- доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

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

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 сферы сервиса повсеместно в центре их потребления с учетом конкретных условий и особенностей зон обслуживания.

Принципами рационального расположения предприятий на территории являются:

- максимальное приближение к потребителям услуг;
- достижение минимальных затрат производственных ресурсов на оказание услуг.

При определении рационального количества предприятий (подразделений) сферы 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 сферы сервиса (и самих предприятий) вблизи торговых, культурно-массовых объектов, основных транспортных магистралей с учетом миграционных потоков населения. Это создает возможность посещать предприятия сферы 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 сферы 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 сферы сервиса.

Правильно установленный, удобный для населения режим работы предприятия и приемной сети, в первую очередь, должен обеспечить гарантированную возможность посещения их заказчиками во внерабочее время. Так, часы работы подразделений службы быта при промышленных предприятиях должны быть согласованы с режимом работы последних, чтобы предоставить возможность работающим пользоваться их услугами до начала работы или после окончания смены на производстве. Приемные пункты и салоны должны работать в утренние и вечерние часы, чтобы заказчики могли их посетить до начала или после окончания работы. Следует установить работу предприятий сферы сервиса в общие выходные дни. Иными словами, представляется целесообразным повсеместный перевод предприятий этой сферы на продленный рабочий день и шести-семидневную рабочую неделю.

Время обеденных перерывов необходимо устанавливать индивидуально для каждого предприятия, а при наличии возможности работать без перерыва на обед по скользящему графику (сдвиг начала – конца работы мастеров, приемщиков).

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

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

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 сферы 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 сферы 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 сферы услуг с потребителем.

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

*Этика обслуживания* – вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг 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 сферы 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 убе-

дительно и доходчиво 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 выгоды 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 сферы сервиса.

Общее содержание рекламы в сфере сервиса должно обеспечить потребителю возможность получения услуг, полезных и рациональных как с потребительской, так и с эстетической точек зрения.

### **5.3. 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 сферы сервиса услуг.

Широко используется характеристика услуг по характеру и конечным результатам труда работников предприятий сферы сервиса. В зависимости от того, какие потребности они удовле-



творяют 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, характеризующих 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;
- фотокиноработы (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 штоковка 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, кинофо-

тоаппаратуры, 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).

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 внутригодового потребления различают услуги:

- сезонно-устойчивые (ремонт бытовых машин и приборов, услуги фотографий, ремонт радиоэлектронной аппаратуры и микропроцессорной техники);
- с повторяющимися внутригодовыми 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 сферы сервиса, представлены на рис. 5.1.

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 сферы 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 сферы 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.

Передвижные мастерские и приемные пункты монтируются на шасси грузовых автомобилей повышенной проходимости. В автофургоне компактно располагается универсальное оборудование и все самое необходимое для выполнения работ на месте. Комплексная обслуживающая бригада составом до 6 человек (водитель, универсал-приемщик, закройщик, мастер по ремонту бытовой техники, парикмахер, фотограф) работает по заранее составленному графику объезда населенных пунктов.

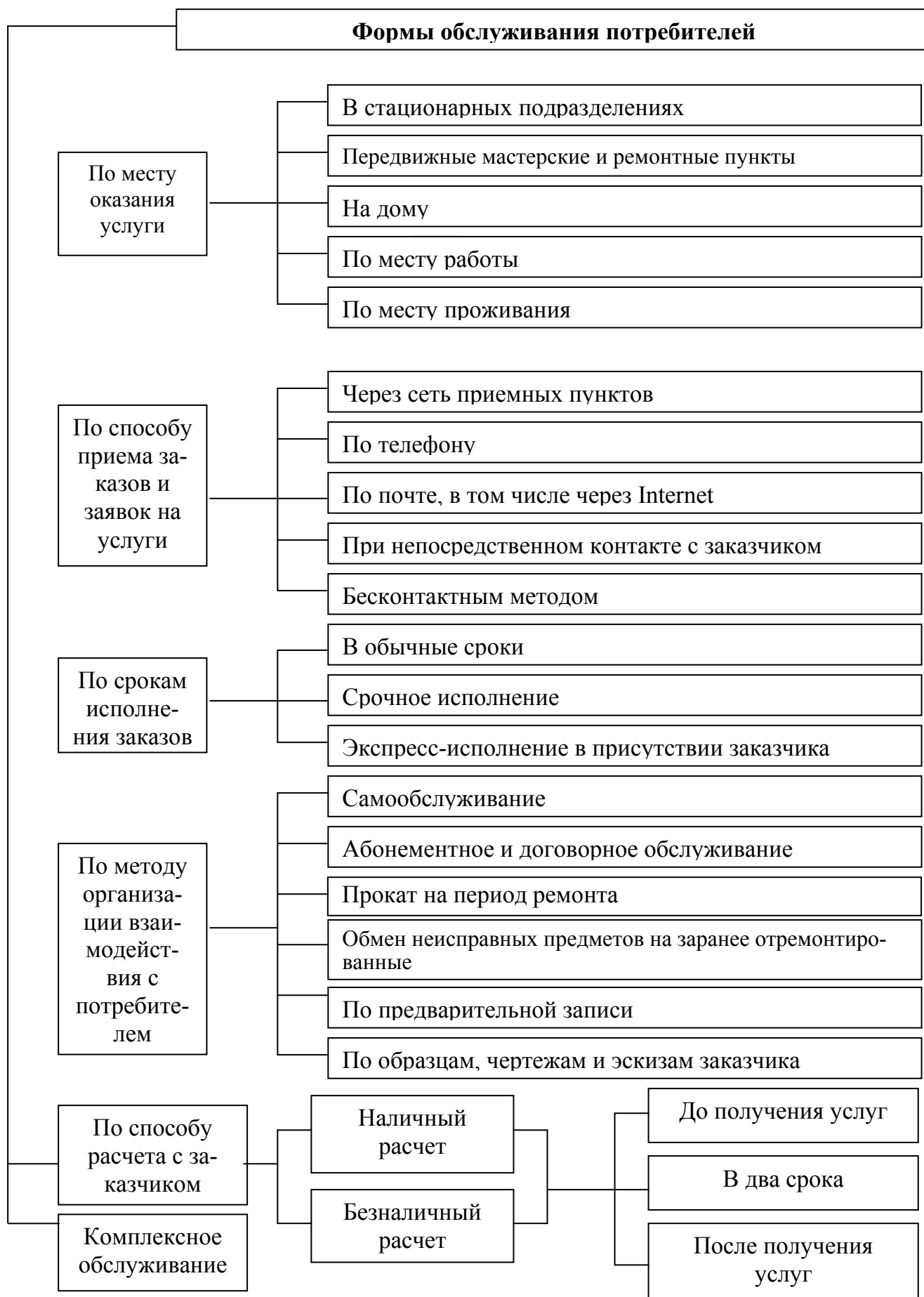


Рис. 5.1. Классификация форм обслуживания потребителей

Основное преимущество такой формы обслуживания, как *прием заказов на дому с выполнением их в условиях предприятий и с доставкой выполненного заказа на дом*, состоит в том, что отпадает необходимость в посещении заказчиком предприятия сферы сервиса. Вызов приемщика для приема и оформления заказа на дому осуществляется по телефону. Время посещения приемщика должно быть согласовано с заказчиком и удобно для него. Время ожидания приемщика не должно превышать трех часов.

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.

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

Обслуживание в общежитиях и гостиницах связано с организацией по месту временного проживания людей приема и выполнения в ускоренные сроки заказов на самые необходимые услуги (прокат холодильников и телевизоров, глажение одежды и пятновыведение, штопка изделий, ремонт кожгалантереи и др.).

*По телефону*, как правило, принимаются заявки на выездное обслуживание. Такой способ приема заявок требует наличия развитой телефонной сети в регионе, а в ремонтных услугах – также системы целенаправленного поиска неисправностей, включающей в себя комплекс задаваемых заказчику в определенной последовательности вопросов и соответствующих ответов «да» или «нет».

*По почте* могут приниматься как заявки, так и заказы на услуги. Принятые по почте заказы выполняются уже в виде изго-



товленных или отремонтированных изделий пересылаются обратно потребителю услуг наложенным платежом.

Традиционным и наиболее распространенным способом обслуживания являются прием заявок и заказов на услуги непосредственно на приемном пункте в процессе прямого диалога между приемщиком и заказчиком.

Для эффективного ведения подобного диалога крайне важное значение имеют рациональная планировка и надлежащее оснащение рабочего места приемщика заказов.

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.

Принципиальной особенностью этого метода является обязательное наличие элемента самообслуживания со стороны заказчика при оформлении, сдаче, а некоторых случаях и при получении заказа, т. е. прием и частичная выдача заказа осуществляются без непосредственного участия приемщика. Салон в данном случае оборудуется специальными стеллажами с ячейками. Каждая ячейка, предназначенная для приема и хранения только одного заказа на услугу, содержит упаковочную тару (бумажный или полиэтиленовый пакет) для изделия и жетон. Заказчик самостоятельно заполняет бланк-заказ, упаковывает свое изделие и опускает его в ячейку стеллажа, берет оттуда жетон, снимает предохранитель запирающего устройства и закрывает ячейку. Уточнив срок исполнения заказа, пользуясь оперативной информацией в салоне, он уходит. Заказ считается принятым к исполнению. Мастер в намеченные сроки выполняет заказ на услугу и заранее выписывает квитанцию на оплату работ. Заказчик, когда приходит за готовым заказом, предъявляет жетон мастеру, полу-

чает изделие, проверяет объем и качество выполненных работ, а затем оплачивает услугу.

Таким образом, бесконтактный метод позволяет рационально использовать рабочее время приемщика, создает возможность обслуживать одновременно большое количество посетителей, сокращает затраты времени на ожидание в очереди к приемщику и на оформление заказа.

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.

Заказы и заявки на услуги могут выполняться как в обычные, так и ускоренные сроки. При этом срочное и экспресс-выполнение заказов требует выделения специальных потоков движения изделий в производстве, использования интенсивных технологий и современного оборудования для оказания услуг. Возникающие при этом дополнительные затраты покрываются за счет применения надбавок к ценам на услуги.

**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 комплексно-механизированного 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 сферы услуг, сам получает необходимую услугу.

При самообслуживании эффективным является использование жетонов на выполнение определенного вида работ и услуг.

Данная форма обслуживания широко распространена в химчистках и прачечных, на предприятиях по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, предприятиях по ремонту и пошиву одежды, предприятиях общественного питания.

**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.

Согласно действующим правилам абонементного обслуживания предприятие при соблюдении правил эксплуатации несет полную ответственность за безотказное функционирование предмета в течение срока действия абонемента и все необходимые работы по его восстановлению и поддержанию в работоспособном состоянии выполняет для заказчика бесплатно. Заказчик оплачивает стоимость абонемента, которая должна быть одинаково выгодна потребителю и исполнителю услуг.

Абонементное обслуживание может найти свое применение и в других отраслевых группах услуг (в химчистке и прачечных, парикмахерских и др.).

Абонементное обслуживание широко распространено на предприятиях оздоровительного характера (бассейнах, фитнес-клубах, спортивных секциях) и развлекательно-познавательного характера (выставки, библиотеки, кинотеатры, театры и др.)

Еще одной, в последнее время распространенной формой является договорное обслуживание. В этом случае потребитель договаривается с определенным работником предприятия сферы 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. Заказчик пользуется предметом в течение установленного срока за плату, а затем уже бесплатно. Ввиду возникших сложностей с созданием прокатного фонда предметов эта форма обслуживания должного развития на практике не получила, однако в настоящее время производители многих видов услуг все чаще прибегают к ней.

Создание специального фонда предметов требует и такая форма обслуживания, как *обмен неисправных предметов на заранее отремонтированные*. В настоящее время она применяется при ремонте часов, ремонте автотранспортных средств (т. е. его отдельных узлов и агрегатов), в перспективе может получить развитие при ремонте других предметов бытового назначения.

*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). Эта форма обслуживания отвечает специфике деятельности предприятий и предполагает использование договорных цен на услуги, устанавливаемых на основе составленных и согласованных с заказчиком разовых калькуляций.

Немаловажное значение для потребителя услуг имеет *форма расчета* за их выполнение. Наиболее целесообразной является оплата услуг после их получения, но для некоторых видов услуг могут применяться такие формы расчета, когда заказчик оплачивает их до выполнения или в два срока, например, услуги бань, душевых, посреднические, пошив и вязка изделий, ремонт и обслуживание автотранспортных средств. Оплата до получения услуги применяется при самообслуживании. За некоторые виды услуг (строительство, ремонт домов, квартир, гаражей) заказчик может расплачиваться с предприятием сферы сервиса безналичным путем через почтовые отделения или банки.

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.).

Комплексное обслуживание широко представлено на таких предприятиях сферы сервиса, где кроме основных услуг имеют место и дополнительные услуги. К таким предприятиям можно отнести гостиницы, турфирмы, автомастерские, строительные организации, санаторно-курортные предприятия и др.

На многих предприятиях сферы сервиса номенклатура оказываемых услуг очень широка. В этом случае имеет место ситуация, при которой потребитель сам определяет набор услуг, ограничивая производителя.

Каждое предприятие сферы сервиса, руководствуясь экономической ситуацией, спросом и предложением на услуги, своей мощностью и используемыми технологиями, самостоятельно определяет их состав, способы доведения услуг до потребителя, а также формы обслуживания заказчика. Главное – найти оптимальное соотношение между требованиями потребителя и возможностями предприятия.

### Контрольные вопросы

1. Какова роль организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги?
2. Какие факторы влияют на организацию обслуживания потребителей?
3. Каковы требования, предъявляемые потребителем к услуге?
4. Каковы принципы рационального размещения предприятий сферы сервиса?
5. Какими показателями можно охарактеризовать уровень организации обслуживания клиентов?

6. Как классифицируются виды выполняемых услуг?
7. Что характеризует отраслевая группа услуг?
8. Что понимается под формой обслуживания клиента?
9. Какие формы обслуживания используются на предприятиях сферы сервиса?
10. По каким признакам классифицируются формы обслуживания населения?

## ГЛАВА 6

Принципы и способы регулирования оплаты труда

Содержание тарифной системы

Формы и системы оплаты труда

Премирование персонала, доплаты и надбавки к заработной плате

## ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

### 6.1. Принципы и способы регулирования оплаты труда

В современных условиях экономического развития предприятия самостоятельно строят организацию оплаты труда, т. е. выбирают формы и системы оплаты труда, системы надбавок и премирования, формируют соответствующий социальный пакет. Поскольку заработная плата является частью производственных издержек (а в сфере услуг при довольно низком уровне механизации труда эта доля особенно значима), предпринимателям необходимо знать основные принципы организации оплаты труда.

*Первый принцип организации заработной платы* заключается в том, что заработная плата работника должна зависеть от количества и качества затраченного труда.

*Количество труда (мера труда)* характеризуется продолжительностью рабочего времени и объемом выполненных работ. В организации оплаты труда для определения количества труда используется такой элемент, как нормирование труда. *Нормирование труда* – установление меры затрат труда на выполнение услуги (изготовление единицы продукции) или выработку услуг (продукции) в единицу времени, выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в единицу времени.

**Качество труда** – способность должным образом выполнять работу определенной сложности. Качество труда – понятие довольно сложное, многогранное. Следует различать потенциальные характеристики качества труда, такие как содержание труда, сложность труда, условия и интенсивность труда.

**Содержание труда** характеризуется структурой умственных и физических нагрузок и соотношений между ними; многообразием принимаемых решений и степенью влияния на результаты труда (мерой ответственности).

**Сложность труда** – требования к знаниям и умениям, которыми должен обладать работник.

**Условия труда** – совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность персонала в процессе труда. В соответствии с Трудовым кодексом РФ различают нормальные, вредные и опасные условия труда.

**Интенсивность труда** характеризует степень напряженности труда; как правило, существенно различается на сдельных и повременно оплачиваемых работах.

Перечисленные характеристики отражают потенциальное качество труда и, как правило, учитываются в перечне соответствующих видов работ, должностей и категорий персонала.

**Реальное качество труда** – качество выполнения исполнителем конкретной работы. Оно зависит не только от профессиональных характеристик персонала, но и определяется отношением работника к труду, нацеленностью его на достижение общей цели, степенью вовлеченности в дела фирмы, приверженностью данному предприятию и т. п. При организации оплаты труда целесообразно учитывать и потенциальные, и реальные параметры качества труда персонала (рис. 6.1).

**Второй принцип организации заработной платы** гласит, что оплата должна стимулировать работника к достижению наивысших показателей в труде. Организацию оплаты труда целесообразно строить таким образом, чтобы заработная плата любого работника состояла из двух частей – базовой (неизменной, гарантированной – оклад, расценка, тарифная ставка и т. п.) и дополнительной (переменной), зависящей от тех или иных факторов (надбавки, премирование).



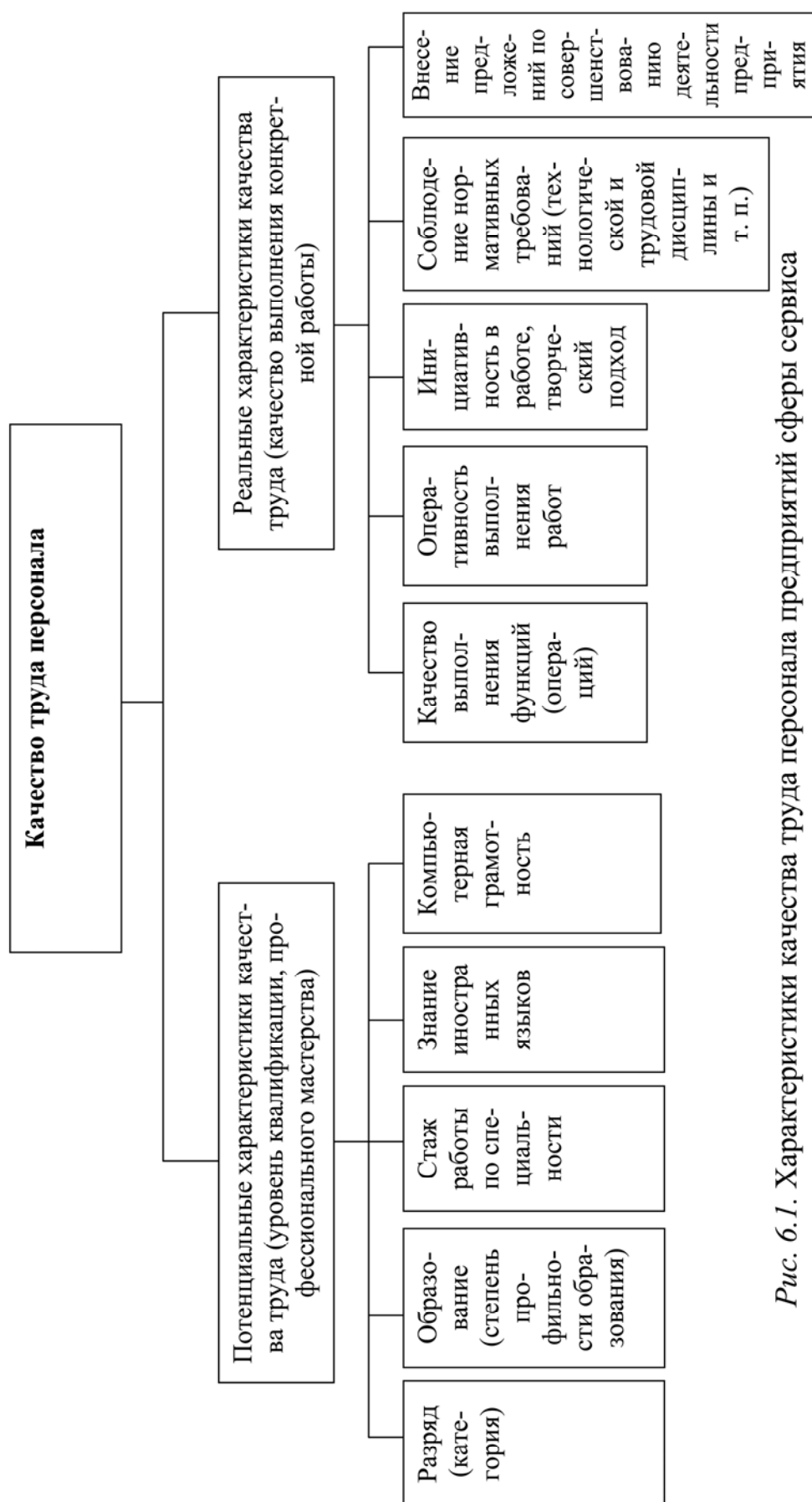


Рис. 6.1. Характеристики качества труда персонала предприятий сферы сервиса

**Третий принцип организации заработной платы** означает, что стимулировать работника нужно не только прямыми денежными выплатами.

В качестве одной из форм стимулирования на предприятиях сферы услуг может быть использована продажа акций и иных ценных бумаг предприятия на льготных условиях.

Кроме того, стимулировать работников можно косвенно, предоставляя различные виды трудовых и социальных льгот: оплата проезда, предоставление бесплатного питания, медицинского обслуживания и лечения, выдача учебных пособий для повышения квалификации, предоставление оздоровительных путевок и др.

Положительные результаты дает использование «нестандартных» режимов рабочего времени, или стимулирование работников временем. Так, предприятие может предоставлять дополнительное свободное время персоналу за счет изменения продолжительности основных и дополнительных отпусков, дробления отпуска на части в различные периоды года, дополнительных дней отпуска за специфику или высокое качество труда работника. Кроме того, можно использовать такие режимы гибкого рабочего времени, когда работник по своему выбору определяет начало и окончание рабочего дня и продолжительность обеденного перерыва; неполное рабочее время и его разновидности; сжатая рабочая неделя; альтернативное рабочее время; деление одного рабочего места между двумя работниками.

Конечно, выбор таких графиков работы должен осуществляться в зависимости от особенностей оказываемых услуг, принятых режимов работы предприятия, категорий персонала, структуры рабочего времени и других факторов.

**Четвертый принцип организации заработной платы** предполагает обеспечение простоты систем оплаты. То есть, как бы ни выстраивалась система оплаты, любой работник должен понимать ее суть, стимулирующий эффект, и иметь возможность исчислять размер своего заработка.

**Пятый принцип организации заработной платы** говорит о том, что системы оплаты должны быть гибкими, т. е. адаптивными к имеющимся внутренним и внешним условиям функционирования предприятия сферы сервиса. Таким образом, политика

предприятия в области организации оплаты труда должна преследовать две главные цели: во-первых, гарантировать соответствующий уровень оплаты труда, чтобы обеспечить наем персонала и поддержание оптимальной структуры работников; во-вторых, побуждать людей к карьере внутри предприятия, обеспечивая соответствующую плату за дополнительную ответственность и совершенствование навыков.

Регулирование оплаты труда производится на следующих уровнях: государственном, отраслевом (территориальном), на уровне предприятия.

***На государственном уровне*** (законодательно):

- регулируется уровень минимальной заработной платы, которая индексируется периодически в связи с инфляцией;
- осуществляется налоговое регулирование доходов физических лиц;
- устанавливаются районные коэффициенты и надбавки к заработной плате.

***Районные коэффициенты*** к заработной плате – нормативный показатель степени увеличения размера заработной платы работников в зависимости от территориального размещения предприятия.

***Величина*** районных коэффициентов колеблется в пределах от 1,1 до 2.

***Районные коэффициенты*** отражают изменение размеров заработной платы в зависимости от местоположения предприятия и являются средством межрайонного регулирования заработной платы. Необходимость такого регулирования обусловлена территориальными различиями в уровне розничных цен на значительную часть предметов потребления, различиями вещественного состава потребления в связи с природными и климатическими особенностями районов, а также неодинаковыми темпами развития производства и соотношениями между потребностью в рабочей силе и возможностью ее удовлетворения за счет местных трудовых ресурсов в различных районах.

*На отраслевом (территориальном уровне):*

*На отраслевом уровне* разрабатываются отраслевые тарифные соглашения или специальные соглашения по регионам между соответствующими профсоюзами, объединениями работодателей.

*На республиканском уровне* – между республиканскими объединениями профсоюзов, республиканскими объединениями работодателей, правительством республики в составе России.

*На территориальном уровне* – между соответствующими профсоюзами; работодателями (объединениями работодателей); органами исполнительной власти.

Срок заключения соглашения – 3 года.

Соглашение предусматривает положения об оплате труда, механизмы ее регулирования, доплаты и т. д.

*На уровне предприятия* (фирмы, учреждения) принимаются коллективные договоры, которые заключаются между работниками в лице профсоюзов, представительных органов и работодателем.

*Коллективный договор* создает взаимные обязательства работодателя и работников по формам, системам, размерам оплаты труда, по условиям труда, по компенсациям и доплатам, денежным компенсациям и пособиям, о механизме регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции и т. д.

Система соглашений, коллективных договоров и возникающих при этом отношений сторон называется **социальным партнерством**.

## 6.2. Содержание тарифной системы

*Тарифная система* – совокупность нормативов, которая позволяет устанавливать и регулировать уровень заработной платы в зависимости от характера и сложности выполняемых работ, требований, предъявляемых к качеству услуг, а также условий труда. Тарифная система состоит из нескольких элементов: единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, квалификационного справочника должностей служащих, тарифной ставки, тарифной сетки.

В прежних условиях хозяйствования (до внедрения рыночных отношений) тарифная система составляла основу организации заработной платы в СССР. Она была жесткой и строго регу-

лировала размеры оплаты труда в различных отраслях и сферах деятельности на государственном уровне. В современных условиях роль тарифной системы изменилась, она в основном предназначена для регулирования оплаты труда в зависимости от его сложности и условий, в которых он осуществляется.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) представляет собой сборник производственных характеристик видов работ по профессиям, характерных для данной сферы деятельности. Каждой отрасли промышленности, отраслевой группе услуг присвоен соответствующий номер выпуска. Так, например, для швейных предприятий — выпуск №46, раздел «Швейное производство»; для предприятий по изготовлению и ремонту обуви — выпуск №45; для предприятий по ремонту часов — выпуск №10.

Тарифно-квалификационный справочник представлен разделами «Характеристика работ» и «Должен знать». Раздел «Характеристика работ» содержит описание работ, которые должен уметь выполнять рабочий соответствующей квалификации. В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к рабочему в отношении специальных знаний, а также знаний положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые рабочий должен применять. В табл. 6.1 приведены примеры характеристик работ рабочих различных профессий.

Регулирование трудовых отношений руководителей, специалистов и других служащих осуществляется также на основании соответствующего квалификационного справочника должностей служащих. Квалификационные характеристики, представленные в данном справочнике, являются нормативными документами, предназначенными для обоснования рационального разделения и кооперации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, а также принимаемых решений о соответствии занимаемым должностям при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Квалификационные характеристики на предприятиях, в учреждениях и организациях могут применяться в качестве норма-

тивных документов прямого действия или служить основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также прав и ответственности персонала. При необходимости обязанности, включенные в характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями.

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела.

В разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих.

В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы.

Таблица 6.1  
Примеры требований, предъявляемых ЕТКС к рабочим отдельных профессий предприятий сферы сервиса

| № п/п | Наименование профессии рабочего | Разряд | Характеристика работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Должен знать                                                                                                                                                                             |
|-------|---------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Вышивальщица                    | IV     | <p>Вышивание на машинах или вручную на различных материалах (кроме капрона, шифона, жоржета, крепдешина, тюля и бархата) сложных узоров и рисунков (узоров и рисунков, требующих соблюдения параллельности линий и геометрических фигур, рисунков мелкой формы, а также требующих при вышивке частых отрывов нитей): аппликацией, гладью, крестом различных видов, мержеками, мотивами, ришелье, бридами, гладьевым валиком, насыпью различных видов, настилом, петельками на бридах и по контуру рисунка, крепом, стягом; швами: «бабий», «барашек», «гусиный», «корзиночка», «каракуль», «обкрутка»; канителью, мишурой, стеклярусом. Прикрепление с подкладыванием картона или скрученной веревки, сеток, блесток, петелек</p> | <p>Методы и приемы вышивания сложных узоров и рисунков; устройство, принцип действия и правила эксплуатации применяемых машин</p>                                                        |
| 2     | Закройщик                       | VI     | <p>Раскрой материала при пошиве, перекраивание при ремонте, обновлении и перешиве изделий одежды пальтово-костюмного и плательного ассортимента, производственной одежды по лекалам или путем построения чертежей деталей непосредственно на материале; выбор фасонов с зарисовкой их в паспорте заказов, снятие мерок с фигуры заказчика; изготовление лекал для раскроя изделий выбранных фасонов; примерка изделий на фигуре заказчика в процессе изготовления</p>                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Прогрессивные методы конструирования и раскроя; технологию раскроя, пошива и ремонта изделий одежды пальтово-костюмного и плательного ассортимента, производственной одежды; осо-</p> |

|   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |         | <p>ния; отметка мелом и подрезание деталей после примерки; проверка качества готовых изделий по эстетическим и конструктивным-эргонимическим показателям; сдача готовых изделий заказчикам; согласование с заказчиками характера ремонта одежды; выявление дефектов материала или изделий, принесенных для ремонта, обновления, перешива, - при самостоятельной работе.</p>                                                                                                                                                                                                        | <p>бенности выбора фасонов, материалов, конструирования, моделирования изделий одежды; способы устранения дефектов и подгонки изделий одежды по фигуре; способы рационального использования материалов и нормы расхода материалов на изделия одежды; технику заправки фасонов одежды; действующую техническую документацию по раскрою материала при пошиве и ремонте одежды; методы организации пошива при работе с разделением и без разделения труда</p> |
| 3 | Портной | <p>Пошив по индивидуальному заказам швейных изделий, моделей и образцов; ремонт и обновление брюк, полукомбинезонов, верхних сорочек, курток, жилетов мужских (кроме жилетов на меховой подкладке), корсетных изделий, бушлагов, рубах-форменок из различных материалов на машинах или вручную без разделения или с разделением труда при наличии в составе работ операций: по восстановлению меловых линий, нанесенных после примерки; выкраиванию, подкраиванию деталей верха; подрезке деталей верха с предварительной наметкой линий; обработке пояса брюк; вметыванию или</p> | <p>Технологию, методы и приемы пошива, ремонта, влажно-тепловой обработки, хужожественной штопки, штукровки, вплетения вставок, расшивки швов; указанного ассортимента швейных изделий; конструкцию, составные части и детали изделий;</p>                                                                                                                                                                                                                 |



|   |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                              | <p>втачиванию ластовиц, рукавов в закрытую пройму; втачиванию чашек бюстгальтера в закрытый срез; влажно-тепловой обработке задних половинок брюк и окончательной влажно-тепловой обработке брюк. Пошив с разделением труда и ремонт пальто, пиджаков, фраков, визиток, жакетов на прокладке и подкладке, верхних меховых изделий, шинелей, плащей, кителей, мундиров, комбинезонов, курток на подкладке и бортовой прокладке, изделий плательного ассортимента (кроме верхних сорочек, брюк и полукомбинезонов), при наличии в составе работ операций по обработке бортов, лацканов, воротника, горловины, пройм, прорезных карманов, обтачных петель, разрезов переда планками; соединению воротника с горловиной, вметанных рукавов с проймами, лифа с юбкой, подкладки с верхом изделия при окантованных деталях верха; обметыванию петель вручную; выкраиванию и подгонке подкладки по верху изделия; влажно-тепловой обработке вручную полочек верха для создания формы в области груди, посадки вметанных рукавов, наметанного подборта, верхнего воротника. Ремонт головных уборов из натурального меха с подбором меха. Художественная штопка, штуковка, вpletение вставки, расшивка швов при ремонте различных изделий и материалов</p> | <p>конструктивные особенности применяемых машин</p>                                                                                                                                                                                |
| 4 | Аппаратчик химической чистки | <p>Ведение процессов обработки изделий органическими растворителями и пропитки их специальными препаратами на машинах химической чистки с программным управлением. Подбор программной карты в соответствии с выбранным технологическим режимом и установка ее в программное устройство. Руководство работой аппаратчиков химической чистки более низкой квалификации</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Устройство, правила технической эксплуатации и обслуживания установленного оборудования; устройство системы автоматики, контрольно-измерительных приборов, фильтра, дистиллятора, водоотделителя и других узлов машины, ад-</p> |

|   |                                    |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                    |     | сорбционной установки; принцип подбора программных карт и способы регулирования продолжительности отдельных этапов технологического процесса                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5 | Аппаратчик чистки ковровых изделий | V   | <p>Ведение процесса обработки ковровых изделий на моечной машине. Пропитка ковровых изделий специальными препаратами. Приготовление моющего и специальных пропиточных растворов по установленной рецептуре. Определение технологического режима обработки изделий в зависимости от вида ковровых изделий и степени загрязненности. Участие в профилактическом осмотре и техническом обслуживании установленного оборудования</p>                          |
| 6 | Комплектовщик изделий              | III | <p>Комплектование партий изделий перед химической чисткой или крашением. Прием упакованных изделий, поступающих с приемных пунктов. Проверка количества и наименования изделий в упаковочной таре в соответствии с сопроводительным документом. Проверка правильности оформления заказа, в необходимых случаях возврат изделий с обязательным оформлением документов. Сортировка изделий по срокам исполнения заказов, видам оказываемых услуг и спо-</p> |
|   |                                    |     | <p>Ассортимент и маркировку изделий, поступающих в обработку; устройство, правила ла технической эксплуатации и обслуживания установления нового оборудования; правила комплектования</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|   |                                    |     | <p>Устройство, правила технической эксплуатации и обслуживания моечной машины; технологические режимы обработки ковровых изделий и пропитки их специальными препаратами; правила приготовления моющих и специальных пропиточных растворов и действие их на изделия; нормы расхода применяемых химических материалов; требования, предъявляемые к качеству обработки изделий</p>                                                                           |

|   |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |               | <p>собам обработки. Очистка изделий от сухих загрязнений на механической щетке или вручную. Вывешивание производственных партий. Оформление необходимой документации. Передача комплектованных партий на последующую технологическую операцию</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>производственных партий; виды оказываемых услуг; действие растворителей и химических материалов на изделия; фурнитуру и материалы отделки; правила приема изделий и ведения сопроводительной документации</p>                                                                                                                                                                                                                    |
| 7 | Пятновыводчик | <p>Выведение пятен с изделий из шерстяных, полушерстяных, хлопчатобумажных волокон светлых тонов, натуральных шелковых, синтетических и смешанных волокон различных тонов, изделий из искусственной замши и комбинированных с искусственной замшей на пятновыводном станке или вручную. Зачистка загрязненных мест на машине для зачистки одежды. Обработка изделий водными растворами мощных средств в стиральных машинах или вручную. Отжим изделий в центрифугах. Приготовление химических смесей и моющих растворов по установленной рецептуре. Определение способов и технологических режимов обработки в зависимости от ассортимента, вида и волокнистого состава материала, степени загрязненности</p> | <p>Ассортимент и маркировку изделий, поступающих в обработку, вид и волокнистый состав материалов; технологическую последовательность и режимы обработки изделий; виды и свойства специальных пятновыводных препаратов, химических материалов и действие их на изделия; рецептуру и правила приготовления химических растворов; нормы расхода применяемых химических материалов; требования, предъявляемые к качеству обработки</p> |

|   |                                |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|--------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | Обувщик по ремонту обуви       | Ш    | <p>Средний ремонт всех видов кожаной обуви, кроме мужской и женской модельной. Подготовка низа обуви и прикрепление новых подметок, каблучков и набоек, укрепление старых каблучков с заменой супинаторов (при необходимости), прикрепление старых подошв, ушивка ранта, прикрепление набоек с наращиванием каблучков, укрепление или замена крокульной части подошв, прикрепление профилей лакической подметки. Растяжка новой обуви на колодках. Удлинение или укорачивание ремней легкой обуви. Ремонт (ушивка) верха кожаной обуви; прикрепление или пришивание заплат к верху обуви, вставка внутренних задников, ремонт подкладки, прострачивание распоротых участков деталей верха обуви, пристрачивание замкамолнии.</p> <p>Ремонт резиновой обуви. Пришивание новых подошв к валяной и фетровой обуви. Устранение дефектов в готовой обуви и заготовках.</p> <p>Разборка верха и низа обуви без разрыва и порчи деталей; удаление с каблучков металлических косяков, снятие и удаление изношенных подметок, каблучков, подошв, простилок, геленок на станке или вручную без повреждения деталей; отделение затяжной кромки заготовки от стельки и выемка стельки; очистка деталей низа от текста и гвоздей с рассортировкой их дальнейшего использования</p> | <p>Рациональные приемы сборки обуви; технологию ремонта обуви; методы крепления низа; конструкцию, назначение деталей обуви; качество и свойства применяемых материалов; виды, фасоны и размеры колодок; устройство станка и правила работы на нем</p> |
| 9 | Вязальщица трикотажных изделий | IV-V | <p>Вязание полурегулярных изделий верхнего трикотажа, полотна всех видов и переплетений на всех видах оборудования, многоцветных и одноцветных изделий верхнего трикотажа.</p> <p>Вязание регулярных изделий верхнего трикотажа, трикотажных изделий и полотна на всех видах оборудования и вручную в домах моделей, художественных мастерских, лабораториях и трикотажных изделий по индивидуальным заказам населения любыми видами пе-</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Устройство обслуживаемого оборудования, правила эксплуатации и ухода за ним, применяемые игольно-платинные изделия по позициям, номера спиц, принципы работы счетных уст-</p>                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <p>ройств, линейную плотность пряжи, артикулы и размеры изделий, основные виды переплетений полотна и изделий, способы их получения, плотность вязания, расчет петель для образования рисунков и узоров переплетения, заправочные карты, рациональные приемы выполнения технологических операций, режимы чистки и обмывания машин</p> | <p>реплетений, рисунков, расцветок по эскизам, зарисовкам, описаниям, прилагаемым образцам и по размерам. Заправка машин и автоматов, смена и правка игл, игольной плитки, игловодителей, смена шпуль и бобин. Расчет петель и структуры вязания. Подготовка пряжи необходимых цветов и оттенков. Проверка качества полотна, изделий в процессе работы. Контроль размеров изделий</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                            |
| <p>Прейскуранты (тарифы) на услуги; виды, марки, наименование, устройство и принцип работы изделий, приборов; методику апробирования лома драгоценных металлов и вида камней; правила оформления документации по приему и выдаче заказов; ведение книги учета движения заказов; государственные стандарты и технические условия</p>   | <p>Прием от населения заказов на бытовые услуги. Определение наименования изделия, дефектов и объема ремонтных работ ювелирных изделий, бытовых машин, приборов, часов, радиотелевизионной аппаратуры, транспортных средств. Оформление на принятые заказы квитанции с определением стоимости ремонтных работ в соответствии с действующими прейскурантами; определение срока выполнения работ и контроль за их соблюдением. Направление принятых заказов на заводы, в цехи, мастерские с оформлением сопроводительной документации и получение их с проверкой качества выполненных работ. Выдача изделий заказчику. Ведение картотеки гарантийного ремонта изделий. Прием по абонированному телефону заказов от населения на выполнение бытовых услуг и контроль их исполнения. Прием заказов и заключение договоров с организациями и учреждениями на получение газетно-журнальной информации, дачу объявлений, реклам</p> | <p>10 Приемщик заказов</p> |

В характеристиках должностей специалистов предусматривается в пределах одной и той же должности без изменения ее наименования внутридолжностное квалификационное категорирование по оплате труда.

Квалификационные категории по оплате труда специалистов устанавливаются руководителем предприятия, учреждения, организации. При этом учитываются степень самостоятельности работника при выполнении должностных обязанностей, его ответственность за принимаемые решения, отношение к работе, эффективность и качество труда, а также профессиональные знания, опыт практической деятельности, определяемый стажем работы по специальности, и др.

**Тарифная ставка** характеризует уровень оплаты труда в единицу времени. В российской практике распространено использование часовых и месячных тарифных ставок.

**Тарифная сетка** представляет собой перечень тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. **Тарифный разряд** характеризует уровень квалификации рабочего или сложность выполняемой работы. **Тарифный коэффициент** характеризует соотношение уровня оплаты труда данного разряда к уровню оплаты труда 1-го разряда и определяется по формуле

$$TK_i = C_{Ti} / C_{T1}, \quad (6.1)$$

где  $TK_i$  – тарифный коэффициент  $i$ -го разряда;

$C_{Ti}$  - тарифная ставка оплаты работ  $i$ -го разряда;

$C_{T1}$  - тарифная ставка оплаты работ 1-го разряда.

Тарифная сетка характеризуется рядом параметров: количество разрядов, диапазон тарифной сетки, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов.

**Диапазон сетки** – соотношение тарифных коэффициентов крайних разрядов.

**Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов** от разряда к разряду – это разница между тарифными коэффициентами смежных разрядов. Расчет производится по формуле

$$AB_n = TK_n - TK_{n-1}, \quad (6.2)$$

где  $TK_n$  – тарифный коэффициент n-го разряда;

$TK_{n-1}$  – тарифный коэффициент предыдущего разряда.

**Относительное возрастание тарифных коэффициентов от разряда к разряду** – это исчисленное в процентах отношение абсолютного возрастания тарифных коэффициентов к наименьшему из двух смежных тарифных коэффициентов.

Для целей анализа и планирования трудовых показателей рассчитываются величины среднего тарифного разряда и среднего тарифного коэффициента работ (рабочих). **Средний тарифный коэффициент работ (рабочих)** определяется как средневзвешенная величина, используя формулы

$$TK_{ср.} = (TK_1 \times Ч_1 + \dots + TK_n \times Ч_n) / Ч_{общ.}, \quad (6.3)$$

$$TK_{ср.} = (TK_1 \times У_1 + \dots + TK_n \times У_n) / 100, \quad (6.4)$$

$$TK'_{ср.} = (TK_1 \times T_1 + \dots + TK_n \times T_n) / T_{общ.}, \quad (6.5)$$

$$TK'_{ср.} = (TK_1 \times У_1^p + \dots + TK_n \times У_n^p) / 100, \quad (6.6)$$

где  $TK_{ср.}$  – средний тарифный коэффициент рабочих;

$TK'_{ср.}$  – средний тарифный коэффициент работ;

$TK_1 \dots TK_n$  – тарифные коэффициенты рабочих (работ) от 1-го до n-го разряда;

$Ч_1 \dots Ч_n$  – численность рабочих соответствующих разрядов, чел.;

$Ч_{общ.}$  – общая численность рабочих, чел.;

$У_1 \dots У_n$  – удельный вес рабочих соответствующего разряда в общей численности, чел.;

$T_1 \dots T_n$  – трудоемкость работ соответствующего разряда, час.;

$У_1^p \dots У_n^p$  – удельный вес работ соответствующего разряда в общей трудоемкости, %.

Средний тарифный разряд работ (рабочих) определяется по формуле

$$P_{ср.} = P_m + (TK_{ср.} - TK_m) / (TK_b - TK_m), \quad (6.7)$$

где  $P_{ср.}$  – средний разряд работ (рабочих);

$R_M$  – меньший из двух смежных разрядов, между которыми находится средний тарифный коэффициент;

$TK_M$  – меньший из двух смежных тарифных коэффициентов, между которыми находится средний тарифный коэффициент;

$TK_B$  – больший из двух смежных тарифных коэффициентов, между которыми находится средний тарифный коэффициент.

### 6.3. Формы и системы оплаты труда

Формы и системы оплаты труда, являясь одним из элементов организации заработной платы, играют решающее значение при установлении непосредственной зависимости величины заработка работника от количества и качества затраченного им труда.

Эффективность форм оплаты труда зависит от многих факторов, главными из которых являются:

- организационно-технические условия деятельности предприятия;
- применяемые формы организации труда;
- методы планирования финансово-экономических показателей деятельности предприятия;
- простота и доступность систем оплаты для понимания работниками;
- отношение работников к действующим формам и системам оплаты труда;
- влияние форм и систем оплаты труда на сотрудничество между работниками в рамках трудового коллектива.

Для предприятий сферы сервиса наряду с этими общими факторами при использовании тех или иных форм и систем заработной платы необходимо учитывать, какое влияние применяемые формы материального поощрения работников оказывают на качество выполняемых услуг и обслуживания населения, на увеличение объема оказываемых услуг, расширение номенклатуры услуг, применение прогрессивных форм обслуживания населения.

В настоящее время на предприятиях сферы сервиса используются три формы оплаты труда: *сдельная, повременная, смешанная (комиссионная)*.



**Сдельная форма** заработной платы предполагает оплату труда рабочих в соответствии с количеством изготовленных изделий или выполненных операций.

Сдельная форма оплаты труда используется в виде различных систем: прямой сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, косвенно-сдельной, оплаты в процентах от выручки.

**Прямая сдельная система оплаты труда** предусматривает оплату за количество выполненных изделий или операций по заранее установленным расценкам. Расчет величины сдельного заработка производится по формуле

$$Z_{сд.} = P \times B, \quad (6.8)$$

где  $P$  – сдельная расценка за изготовление (ремонт) единицы изделия или выполнение определенной операции;

$B$  – количество изготовленных (отремонтированных) в расчетном периоде изделий или выполненных операций.

Расценку определяют умножением тарифной ставки, соответствующей разряду работы, на норму времени или делением этой тарифной ставки на норму выработки.

$$P = C_m \times H_{вр.}; P = C_m / H_{выр.}, \quad (6.9)$$

где  $C_m$  – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду работы;

$H_{вр.}$  – норма времени на изготовление (ремонт) единицы изделия или выполнения одной операции;

$H_{выр.}$  – норма выработки за час.

Данная система оплаты труда не является в настоящее время эффективной, поскольку не создает практически у рабочих материальной заинтересованности в улучшении показателей своего труда.

**Сдельно-премиальная система оплаты труда** предусматривает наряду с выплатой заработка рабочему по сдельным расценкам начисление определенной суммы премии за выполнение качественных и количественных показателей работы. Размер заработка рабочего при данной системе оплаты определяется по формуле

$$Z_{сд.п.} = Z_{сд.} + П, \quad (6.10)$$

где  $Z_{сд.}$  – заработная плата по прямым сдельным расценкам;

$P$  – сумма премии за выполнение и перевыполнение показателей и условий премирования.

Сумма премии, которую следует выплатить рабочему, зависит от установленных размеров премий и степени выполнения показателей и условий премирования.

**При сдельно-прогрессивной системе оплаты** заработок рабочему начисляется по обычным расценкам за объем выполненных работ в пределах нормы; по прогрессивным расценкам – за объем работ, выполненных сверх нормы. Размер заработка рабочего при этой системе оплаты труда определяется по формуле

$$Z_{сд.п.} = P \times B_n + P' \times B', \quad (6.11)$$

где  $B_n$  – объем выполненных работ в пределах нормы;

$P'$  – прогрессивная расценка за единицу объема работ, выполненных сверх нормы;

$B'$  – объем работ, выполненных сверх нормы.

Применение сдельно-прогрессивной системы оплаты труда эффективно в тех случаях, когда необходимо стимулировать быстрый рост объема услуг, например при работе на новых рынках, при организации нового предприятия сферы сервиса.

**Косвенно-сдельная система оплаты труда** может применяться для вспомогательного персонала. При этом заработок этого персонала корректируется в зависимости от выполнения показателей работы (например, норм выработки) основными рабочими. Практика показывает, что данная система оплаты труда встречается крайне редко.

Довольно широко на предприятиях сферы сервиса используется оплата труда в процентах от выручки. Расчет заработной платы рабочего в этом случае осуществляется по формуле

$$Z\% = \beta \times V/100, \quad (6.12)$$

где  $\beta$  – установленный процент на оплату труда;

$V$  – объем выручки в расчетном периоде, руб.

**Повременная форма оплаты труда** предусматривает формирование заработка работника в зависимости от уровня его квалификации и отработанного времени. Она используется в виде различных систем: простая повременная, повременно-премиальная, окладная.

Расчет заработка рабочего, труд которого оплачивается по простой повременной оплате труда, осуществляется по формуле

$$Z_{нов.} = C_m \times \Phi_p, \quad (6.13)$$

где  $C_m$  – часовая тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.;

$\Phi_p$  – фонд рабочего времени в расчетном периоде, час.

При оплате труда по **повременно-премиальной системе** расчет заработка ведется по формуле

$$Z_{нов.п.} = Z_{нов.} + П, \quad (6.14)$$

где  $П$  – сумма премии работнику в расчетном периоде в соответствии с действующими системами премирования.

Разновидностью повременной оплаты является **окладная система**. В настоящее время она довольно широко используется на предприятиях сферы сервиса. Причем в практике могут использоваться «жесткие» схемы должностных окладов, где размер их устанавливается в зависимости от занимаемой должности, значимости того или иного отдела в структуре аппарата управления предприятием, сложности выполняемых работ (для рабочих). Как правило, такие должностные оклады устанавливаются штатным расписанием, которое утверждает директор предприятия. Однако штатно-окладная система не всегда реально отражает объем и качество выполняемой работы, поэтому в последние годы все большее распространение получает система так называемых «плавающих окладов». Она наиболее актуальна для оплаты труда руководителей различных уровней.

В основу оплаты труда по системе «плавающих окладов» могут быть заложены различные параметры:

- зависимость от изменения одного или более показателей деятельности, например: объема выручки; объема выручки и прибыли; издержек и рентабельности и др.;
- соотношения в размерах оплаты труда по уровням менеджмента предприятия;
- соотношения в уровнях оплаты труда рабочих и руководителей;
- соотношения в уровнях окладов руководителей и минимальной заработной платы;

- зависимость от выполнения планируемых (предусмотренных) объемов работ.

Далее в табл. 6.2 – 6.6 приводятся возможные варианты использования систем «плавающих окладов» для оплаты труда руководителей, специалистов, служащих (цифры условные).

Таблица 6.2

Вариант системы «плавающих окладов» в зависимости от изменения выручки от реализации услуг, работ, продукции

| Наименование должностей | % на оплату труда от выручки |
|-------------------------|------------------------------|
| Директор предприятия    | 2,0                          |
| Зам. директора          | 1,6                          |
| Гл. бухгалтер           | 1,5                          |
| Специалисты             | 0,8                          |

Таблица 6.3

Вариант системы «плавающих окладов» в зависимости от изменения выручки от реализации услуг, работ, продукции и соотношений в уровне оплаты труда по категориям персонала

| Наименование должностей | % на оплату труда от выручки | Соотношения в уровнях оплаты труда к з/плате директора, % |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Директор предприятия    | 2,0                          | -                                                         |
| Зам. директора          | 1,6                          | 80                                                        |
| Гл. бухгалтер           | 1,5                          | 75                                                        |
| Специалисты             | 0,8                          | 40                                                        |

Таблица 6.4

Вариант системы «плавающих окладов» руководителей, специалистов, служащих в зависимости от средней заработной платы рабочих предприятия

| Категории персонала         | Коэффициент к средней заработной плате рабочих |
|-----------------------------|------------------------------------------------|
| Руководители высшего звена  | 7,5                                            |
| Руководители среднего звена | 5,7                                            |
| Руководители низового звена | 4,5                                            |
| Специалисты                 | 3,8                                            |
| Служащие                    | 1,4                                            |

Таблица 6.5

Вариант подвижной шкалы «плавающих окладов»  
руководителей, специалистов, служащих с учетом результатов  
деятельности фирмы

| Категории персонала         | Коэффициент к средней заработной плате рабочих при рентабельности <sup>1</sup> |        |           |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|
|                             | До 15%                                                                         | 15-20% | Свыше 20% |
| Руководители высшего звена  | 6,5                                                                            | 8,0    | 9,5       |
| Руководители среднего звена | 4,7                                                                            | 6,2    | 7,2       |
| Руководители низового звена | 3,9                                                                            | 4,5    | 5,4       |
| Специалисты                 | 3,2                                                                            | 3,6    | 4,2       |
| Служащие                    | 1,3                                                                            | 1,5    | 1,9       |

Таблица 6.6

Вариант системы «плавающих окладов» руководителей,  
специалистов, служащих в зависимости от уровня минимальной  
оплаты труда

| Категории персонала         | Коэффициент оплаты труда<br>(в количестве минимальных зараб. плат) |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Руководители высшего звена  | 25                                                                 |
| Руководители среднего звена | 18                                                                 |
| Руководители низового звена | 10                                                                 |
| Специалисты                 | 12                                                                 |
| Служащие                    | 8                                                                  |

Одним из вариантов системы «плавающих окладов» является такой, когда размер заработной платы зависит от степени выполнения плана (производственной программы). В этом случае при 100%-ном выполнении объема работ и услуг устанавливается жесткий фиксированный оклад, а далее он корректируется в зависимости от изменения показателя выручки.

Пример: на предприятии директору устанавливается оклад в размере 40 тыс. руб., руководителю подразделения № 1 – 30 тыс. руб.,

<sup>1</sup> В данной шкале наряду с рентабельностью могут использоваться и другие показатели – выручка от реализации услуг и продукции и др.

руководителю подразделения №2 – 28 тыс. руб. В расчетном периоде производственная программа предприятием выполнена на 100,7%, в том числе подразделением №1 – на 96,3%, подразделением №2 – на 104,2%. Оклады руководителей в расчетном периоде составят:

по предприятию – 40 280 руб. ( $40\ 000 \times 1,007$ );

по подразделению №1 – 27 890 руб. ( $30\ 000 \times 0,963$ );

по подразделению №2 – 29 176 руб. ( $28\ 000 \times 1,042$ ).

**Смешанная форма оплаты труда** предусматривает сочетание повременной и сдельной форм. В этом случае работнику устанавливается постоянная часть заработной платы в виде жесткого оклада ( $Z_0$ ), и переменная часть представляет собой оплату в процентах от выручки.

$$Z_{см} = Z_0 + 3\%, \quad (6.15)$$

Пример: на предприятии сферы сервиса приемщику заказов установлен месячный оклад в пределах 15 000 руб. Условия установления оплаты труда следующие:

- 10 000 руб. выплачивается в виде повременной оплаты (жесткого оклада);
- остальная часть (5 000 руб.) идет на расчет оплаты труда за выполненный объем выручки.

Среднемесячный объем выручки составляет 48 тыс. руб.

1-й вариант. В расчетном периоде выручка составила 50,9 тыс. руб. Процент оплаты за объем выручки (по заданным условиям) составит 10,4% ( $5\ 000 : 48\ 000 \times 100$ ). Тогда заработная плата приемщика составит

$$Z_{см1} = 10\ 000 + 10,4 \times 50\ 900 / 100 = 15\ 293 \text{ руб.}$$

2-й вариант. В расчетном периоде выручка составила 46,2 тыс. руб. Тогда заработная плата приемщика составит

$$Z_{см2} = 10\ 000 + 10,4 \times 46\ 200 / 100 = 14\ 805 \text{ руб.}$$

Каждая из перечисленных форм и систем оплаты труда может быть индивидуальной или коллективной. При индивидуальном варианте оплаты труда заработная плата начисляется каждому работнику за результаты его труда в соответствии с принятой системой оплаты. При коллективном варианте оплаты труда возникает проблема выбора объекта и метода распределения заработка между членами коллектива. Практика работы

предприятий различных отраслей, в том числе и сферы сервиса, показывает, что могут быть использованы различные варианты (рис. 6.2). Выбор объекта и метода распределения заработка зависит от задач, стоящих перед тем или иным предприятием (подразделением предприятия), состава коллектива работников, организационно-технических условий оказания услуг (выполнения работ), форм оплаты и др. факторов. В каждом конкретном случае требуется соответствующее решение.

Как показывают исследования, наиболее целесообразно распределять коллективный заработок с учетом:

- уровня квалификации каждого работника;
- фактически отработанного времени каждым членом трудового коллектива;
- личного вклада каждого в коллективные результаты труда.

Квалификация работника может быть оценена присвоенным тарифным разрядом, стажем работы по специальности, уровнем образования и др. параметрами.

Известно, что работник более высокой квалификации выполнит любой вид работы лучше, чем менее квалифицированный, и тем самым внесет более весомый вклад в общие результаты труда коллектива. Учет фактически отработанного времени характеризует в определенной степени объем выполненных работ каждым членом коллектива. Этот фактор распределения играет особенно важную роль в тех случаях, когда часть работников в расчетном периоде отсутствовала. Учет фактически отработанного времени должен производиться с максимальной точностью, т. е. нужно фиксировать не только целодневные невыходы отдельных работников, но и перерывы в течение рабочего дня и работу сверх рабочей смены. Точный учет рабочего времени позволит правильно отразить различия в выполненных объемах работ в зарплате каждого члена коллектива.

Однако фактически отработанное время и уровень квалификации не позволяют полностью учесть результаты труда каждого работника коллектива. Работники одного и того же уровня квалификации за одно и то же время могут выполнить разный и по количеству, и по качеству объем работ. Это зависит от их отно-

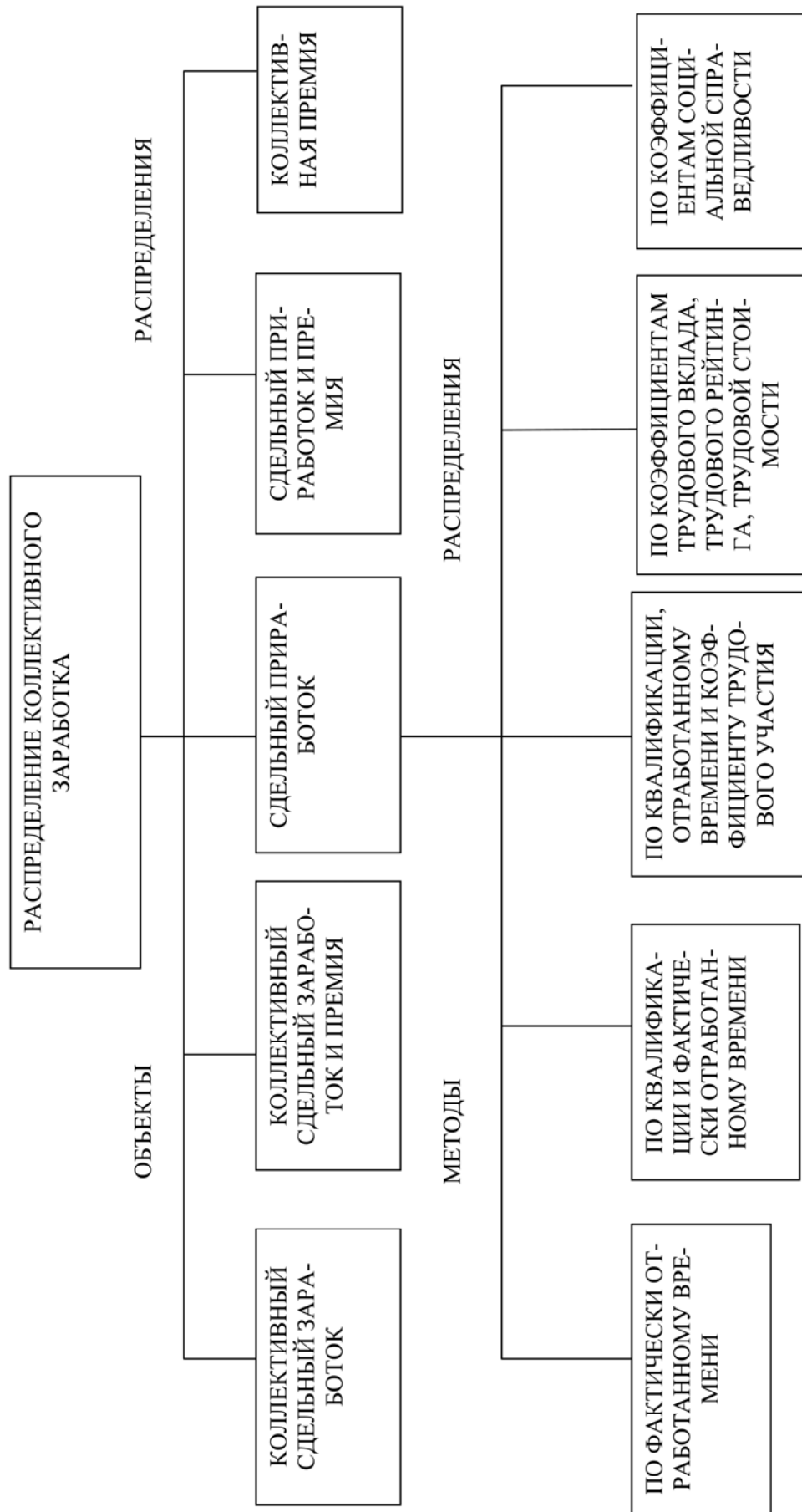


Рис. 6.2. Распределение коллективного заработка



шения к труду, творческого подхода к выполнению своих обязанностей, инициативы, организованности, личных возможностей, связанных с физическим состоянием, возрастом, общей культурой и т. д. То есть необходимо давать оценку личного вклада в общие результаты труда. В современной практике учет личного вклада работника осуществляется с помощью коэффициентов трудового участия (КТУ), коэффициентов трудового вклада (КТВ), коэффициентов деловой активности (КДА), коэффициентов трудового рейтинга (КТР), коэффициентов трудовой стоимости (КТС).

Коэффициенты трудового участия, трудового вклада, деловой активности по сути своей являются комплексными показателями, учитывающими реальное качество труда исполнителей и степень их участия (вклада) в результаты работы всего коллектива. В качестве базового значения этих коэффициентов, как правило, принимается единица, фактические же коэффициенты образуются с учетом факторов, соответственно повышающих и понижающих КТУ, КТВ или КДА.

Начисление заработка конкретному работнику при данном варианте распределения коллективного заработка осуществляется в следующем порядке:

1. Фонд заработной платы за расчетный период (ФЗП) начисляется всему коллективу в целом.

2. Определяется количество баллов, заработанных каждым работником ( $B_i$ ), по формуле

$$B_i = K_i \times \Phi_i \times KТУ_i, \quad (6.16)$$

где  $K_i$  – квалификационный уровень  $i$ -го работника;

$\Phi_i$  – количество отработанных часов в расчетном периоде;

$KТУ_i$  – коэффициент трудового участия  $i$ -го работника<sup>2</sup>.

3. Определяется общее количество баллов ( $B_{общ.}$ ) по формуле

$$B_{общ.} = \sum_{i=1}^n B_i, \quad (6.17)$$

где  $n$  – численность работников в коллективе.

---

<sup>2</sup> Соответственно используются коэффициент КТВ или КДА.

4. Определяется доля фонда заработной платы, приходящегося на 1 балл ( $d_1$ ) по формуле

$$d_1 = \PhiЗП / \sum_{i=1}^n B_i. \quad (6.18)$$

5. Зарплата каждого работника рассчитывается по формуле

$$З_i = d_1 \times B_i. \quad (6.19)$$

Оплата по коэффициенту трудовой стоимости предусматривает, что для каждого работника необходимо на основе фонда заработной платы за период трех-шести последних месяцев рассчитать соответствующие коэффициенты по формуле

$$КТС = \PhiЗП_{факт.} / Д_p, \quad (6.20)$$

где  $КТС$  – коэффициент трудовой стоимости;

$\PhiЗП_{факт.}$  – фонд заработной платы за последние 3-6 месяцев;

$Д_p$  – количество отработанных дней за расчетный период (3-6 мес.).

Зарплата каждого работника подразделения определяется по формуле

$$З_i = \PhiЗП_{подр.} / \left( \sum_{i=1}^n КТС_i \times К_{дел.i} \times Д_{pi} \right) \times КТС_i \times Д_{pi} \times К_{дел.i}, \quad (6.21)$$

где  $\PhiЗП_{подр.}$  – фонд заработной платы подразделения;

$n$  – численность работников в подразделении;

$КТС_i$  – коэффициент трудовой стоимости  $i$ -го работника;

$К_{дел.i}$  – коэффициент, учитывающий трудовые качества  $i$ -го работника (коэффициент качества труда);

$Д_{pi}$  – количество отработанных дней  $i$ -м работником.

Оплата по трудовому рейтингу учитывает такие составляющие, как уровень образования ( $К_o$ ), опыт (стаж) работы ( $К_c$ ), квалификацию работника (присвоенный тарифный разряд  $К_m$ ). Устанавливаются диапазоны изменения коэффициентов, например  $0,8 < К_o \leq 2$ ;  $2 < К_c \leq 4,5$ . Коэффициент трудового рейтинга ( $КТР$ ) определяется произведением перечисленных частных коэффициентов.

$$КТР = К_o \times К_c \times К_m. \quad (6.22)$$

При коллективном варианте оплаты по трудовому рейтингу заработная плата каждого работника подразделения определяется по формуле

$$Z_i = \Phi ЗП_{подр.} / \left( \sum_{i=1}^n KTR_i \times D_{pi} \right) \times KTR_i \times D_{pi}. \quad (6.23)$$

Коэффициенты трудового рейтинга могут использоваться и при начислении заработной платы по индивидуальному методу. Расчет ведется по формуле

$$Z_i = Z_{баз.} \times KTR_i, \quad (6.24)$$

где  $Z_{баз.}$  – средняя базовая заработная плата 1 работника предприятия (минимальная заработная плата 1 работника предприятия).

В последние годы широко развиваются так называемые бес­тарифные модели оплаты труда, которые основаны на долевом распределении средств, предназначенных на оплату труда в зависимости от различных критериев, и прежде всего на принципах согласованной оценки профессиональных качеств работников и их вклада в конечный результат. Это также вариант коллективной оплаты труда. Установленный подразделению фонд оплаты труда распределяется между его членами на основе коэффициентов социальной справедливости. Шкала этих коэффициентов предусматривает установление их в зависимости от значимости той или иной категории (должности) персонала, сложности и ответственности выполняемых работ по отношению к самому простому неквалифицированному труду. В табл. 6.7 представлена примерная шкала коэффициентов социальной справедливости по предприятию пошива и ремонта одежды по заказам населения (цифры условные).

Бестарифные системы могут иметь две модели. Первая модель предусматривает следующий порядок начисления заработной платы:

- фонд оплаты труда начисляется всему коллективу по конечным результатам деятельности;
- каждому работнику определяется коэффициент социальной справедливости;
- заработная плата каждому работнику начисляется в зависимости от присвоенного коэффициента социальной справедливости и фонда фактически отработанного времени.

Таблица 6.7

## Примерная шкала коэффициентов справедливости

| Наименование должностей и категорий персонала | Коэффициент социальной справедливости |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Руководитель предприятия                   | 7,5                                   |
| 2. Главный бухгалтер                          | 6,0                                   |
| 3. Технолог                                   | 5,8                                   |
| 4. Художник–консультант                       | 5,0                                   |
| 5. Закройщики                                 | 4,0                                   |
| 6. Портные                                    | 3,5                                   |
| 7. Слесарь–ремонтник                          | 2,5                                   |
| 8. Уборщица                                   | 1,0                                   |

По второй модели бестарифного варианта оплаты труда соблюдается следующая последовательность расчета заработной платы:

- фонд оплаты труда начисляется всему коллективу по конечным результатам деятельности;
- каждому работнику присваивается постоянный (относительно постоянный) коэффициент, комплексно характеризующий его квалификационный уровень (коэффициент социальной справедливости);
- каждому работнику рассчитывается  $KTY$  ( $KTB$ ) в текущих результатах трудовой деятельности, дополняющей оценку его квалификационного уровня;
- заработная плата каждому работнику начисляется в зависимости от коэффициента социальной справедливости по его категории (должности), фактического  $KTY$  ( $KTB$ ) в расчетном периоде и фонда рабочего времени.

К достоинствам бестарифных систем оплаты труда следует отнести их простоту, доступность для понимания механизма начисления заработка каждому работнику, что повышает значимость стимулирующей функции заработной платы. Вместе с тем необходимо понимать, что эффективным вариант бестарифной оплаты труда будет при соблюдении ряда условий. Во-первых, организация труда и оплаты должна быть построена таким образом, чтобы заработок рабочего зависел от конечных результатов деятельности коллектива (бригады, участка). Во-вторых, необходимо обеспечить возможность точного учета конечных результа-

тов работы коллектива. В-третьих, необходимы условия для обеспечения общей заинтересованности каждого за конечные результаты работы. В-четвертых, члены трудового коллектива должны хорошо знать друг друга и полностью доверять своим руководителям.

Для сферы сервиса, предназначенной для удовлетворения самых разнообразных потребностей клиентов, где доходы и затраты предприятия должны быть очень тесно взаимосвязаны, где численность работающих невелика, а нацеленность на конечные результаты должна быть максимально возможной, положительные результаты могла бы дать система оплаты на основе определения средств на оплату труда по остаточному принципу. Суть его заключается в следующем: из дохода предприятия выделяют материальные и приравненные к ним затраты, нормативную прибыль и получают фонд содержания персонала. Детальная схема оплаты труда приведена на рис. 6.3.

По составу заработная плата делится на постоянную и переменную части, различающиеся элементами, их составляющими, и соответственно функциональной ролью.

Постоянная часть заработной платы практически неизменна и выплачивается работнику за средние условия труда, например, такие, как отработанное время и выполнение норм труда. Переменная часть заработной платы более подвижна, ее размер зависит от трудовых усилий работника в данный период времени.

Каждая из частей заработной платы зависит от определенных факторов трудовой деятельности. Формы и системы заработной платы должны обеспечивать должное материальное стимулирование труда работников, увязывая цели, особенности деятельности предприятия, его положение на рынке товаров и услуг.

#### **6.4. Премирование персонала, доплаты и надбавки к заработной плате**

Одно из ведущих мест в системе материального стимулирования труда занимает премирование работников за достижение высоких результатов в труде. Премия является наиболее подвижной и гибкой частью заработной платы. Особенности премии состоят в следующем:

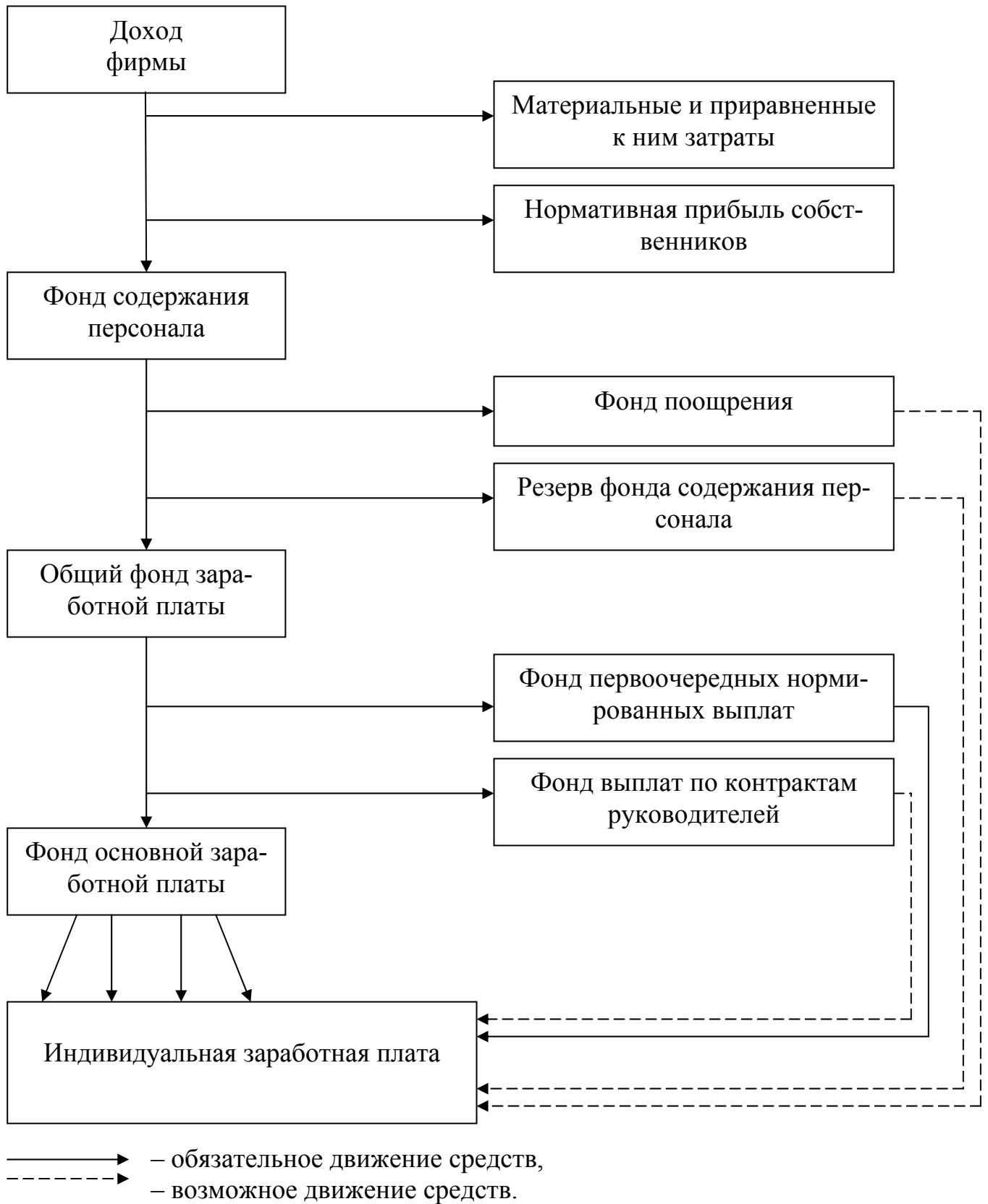


Рис. 6.3. Схема формирования и распределения средств на оплату труда

- премия имеет неустойчивый характер (может уменьшаться, увеличиваться и не начисляться вовсе);
- премия непосредственно связана с результатами труда (их превышением над принятой исходной величиной);
- премия не должна начисляться за результаты и деятельность работника, являющиеся обязательными и оплачиваемыми в рамках постоянной части заработка;
- выдачу премий по мотивам, не связанным с трудом, а, например, по причине выхода на пенсию, неудовлетворительного материального положения и т. п., нельзя признать правильной;
- незначительное по размерам, но широкое по охвату работников и частое премирование превращается в привычную форму доплат и не может стимулировать работника.

Премии, выплачиваемые работникам предприятий сферы сервиса, выполняют различные функции. Одни из них направлены на поощрение текущих результатов труда работников и выплачиваются по итогам работы за месяц или квартал производственного участка, цеха, отдела или предприятия в целом. Премии выплачиваются согласно действующим на предприятиях положениям. Такой вид премирования носит название текущего премирования. Кроме текущего премирования используются и единовременные формы поощрения, такие как премирование за выполнение особо важных заданий, вознаграждение по итогам работы за год; специальное премирование, например за экономию материальных ресурсов и т.п.

Наиболее действенным и важным является текущее премирование персонала. Любое положение о текущем премировании, как правило, должно содержать следующие важнейшие элементы:

1. Круг премируемых работников.
2. Источник выплаты премий.
3. Показатели премирования.
4. Обязательные и дополнительные условия премирования.
5. Размер премирования.
6. Период премирования.

Каждый из перечисленных элементов играет определенную роль, выполняет свойственные только ему функции, в целом же они дают полное представление о характере действующей системы премирования. Комплексный анализ составляющих премиальной системы позволяет судить о ее эффективности.

Одним из элементов системы премирования является круг премируемых, который включает в себя тех, чей труд имеет непосредственное отношение к планируемому показателю премирования. Источник премирования характеризует средства, из которых выплачиваются премии. Источником текущего премирования персонала предприятий сферы сервиса является фонд заработной платы.

Главным элементом системы премирования является показатель премирования. Он представляет собой конкретное задание, выраженное в количественных и качественных показателях труда по его индивидуальным и коллективным результатам, выполнение которого дает работникам право на получение премии. Анализ действующих на предприятиях сферы сервиса положений о премировании показывает, что в настоящее время используются две группы показателей.

1. Количественные показатели – выполнение и перевыполнение задания по выручке от реализации услуг (работ), достижение определенного размера выручки и другие.

2. Качественные показатели, характеризующие:

а) качественные показатели деятельности предприятия, т. е. уровень себестоимости услуг, производительность труда, рентабельность, использование основного капитала предприятия и др.;

б) качество оказываемых услуг, т. е. процент сдачи заказов с первого предъявления, уровень качества изделия, оцененный в баллах, оценка заказчиком качества и культуры обслуживания и др.;

в) экономное использование материалов, топлива, энергии и т. п.

Экономическое назначение условий премирования состоит в том, чтобы устранить возможность негативного влияния показателей премирования на другие стороны хозяйственной деятельности предприятия. Обязательное условие, как и показатель премирования, представляет конкретное производственное задание, выполнение которого является обязательным для получения премии за вы-



полнение и перевыполнение показателей премирования, т. е. при невыполнении обязательных условий премия не выплачивается. Использование наряду с обязательными дополнительными условиями премирования делает премиальную систему более гибкой и позволяет усилить внимание рабочего к тем показателям производства, которые, не являясь решающими для данного рабочего или группы рабочих, тем не менее оказывают существенное влияние на эффективность труда в целом. Известно, что невыполнение дополнительных условий премирования является основанием для снижения премии, но не более чем на 50%. Естественно, что каждый из этих элементов имеет определенный экономический смысл и несет соответствующую нагрузку, что должно найти четкое отражение в положениях о премировании.

Показатели и условия премирования должны быть конкретными, четко сформулированными. Они должны поддаваться количественному измерению и основываться на действующих системах учета и отчетности. Их расчет должен быть простым и понятным для работников. Показатели и условия премирования целесообразно дифференцировать по категориям работников. При этом не должна допускаться множественность показателей и условий премирования.

Размер премии характеризует величину поощрения за выполнение и перевыполнение показателей премирования. Он должен отражать степень участия работника в достижении поощряемого показателя.

В системах премирования необходимо экономически обосновать минимальный и максимальный размеры премий. То есть минимальный размер премии должен быть достаточным, чтобы заинтересовать данного работника или группу работников в выполнении поставленной перед ними производственной задачи. Максимальный размер премии должен устанавливаться в реально достижимых пределах. Если премия складывается из двух частей, т. е. одна часть – за выполнение показателя премирования, другая – за его перевыполнение, то большая часть премии должна выплачиваться за выполнение показателя, а не за его перевыполнение.

Необходимым элементом премиальной системы является период премирования, характеризующий период времени, через который вознаграждение следует за результатами труда. Он должен быть достаточным для того, чтобы оценить устойчивость полученных достижений и их положительное влияние на общие результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия (подразделения).

Если текущее премирование работников производится только за выполнение установленных показателей премирования, то расчет суммы премии выполняется по формуле

$$П = (З \times У \times K_{o.y.} \times K_{д.y.}) / 100, \quad (6.25)$$

где  $З$  – размер заработной платы по сделанным расценкам (в процентах от выручки, по окладам, начисленной повременно), в процентах к которой выплачивается премия, руб.;

$У$  – размер премии (%) за выполнение показателя премирования;

$K_{o.y.}$  – коэффициент, характеризующий выполнение основных условий премирования;

$K_{д.y.}$  – коэффициент, характеризующий выполнение дополнительных условий премирования.

Если текущее премирование работников осуществляется за выполнение и перевыполнение показателей премирования, то сумма премии определяется по формуле

$$П = З \times (У + У' \times b) K_{o.y.} \times K_{д.y.} / 100, \quad (6.26)$$

где  $У'$  – размер премии (%) за перевыполнение показателя премирования;

$b$  – процент перевыполнения показателя премирования.

Основанием для текущего премирования являются данные бухгалтерской и статистической отчетности по итогам работы предприятия в расчетном периоде. При отсутствии средств премии не выплачиваются. В положении о премировании целесообразно предусмотреть способ осуществления расчета премии. Как правило, начисление премий производится на заработок за фактически отработанное время (фактически выполненный объем услуг). При этом необходимо указать, как начис-

ляется премия на заработок в сверхурочное время, за работу в праздничные и выходные дни.

Вознаграждение по итогам работы за год и за выслугу лет осуществляется на основе соответствующих коэффициентов к годовой заработной плате, которые определяются по стажевым группам (табл. 6.8).

Таблица 6.8

Примерные коэффициенты начисления вознаграждения  
по итогам работы

| Стажевые группы | Коэффициент вознаграждения<br>к годовому заработку |
|-----------------|----------------------------------------------------|
| 1 год           | 1,0                                                |
| 1,1 – 3 года    | 1,5                                                |
| 3,1 – 5 лет     | 1,8                                                |
| Свыше 5 лет     | 2,4                                                |

Одним из видов премирования является единовременное поощрение работников за выполнение особо важных заданий. Это весьма действенный и перспективный вид премирования, способствующий проявлению творческих способностей работников коллектива. Эти премии выплачиваются лишь непосредственным исполнителям. Перечень заданий, за выполнение которых устанавливается единовременное поощрение, разрабатывается на каждом предприятии исходя из особенностей его деятельности. Размер премий данного вида может устанавливаться как в процентах к сумме заработной платы, так и в абсолютной величине.

Переменная часть заработной платы включает такие элементы, как доплаты и надбавки. Ряд доплат и надбавок является обязательным для предприятий всех форм собственности. Их выплата гарантирована государством и Трудовым кодексом РФ. Другие доплаты и надбавки применяются в отдельных сферах приложения труда.

По характеру выплат доплаты и надбавки делятся на компенсационные и стимулирующие.

Доплаты и надбавки компенсационного характера гарантированы государством за условия работы, отклоняющиеся от нормальных. В настоящее время применяется около 50 видов наибо-

лее распространенных доплат и надбавок компенсационного характера. К ним относятся доплаты:

- за работу в вечернее время;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за разъездной характер работы;
- несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня;
- рабочим, выполняющим работы, уровень которых тарифицируется ниже присвоенного рабочему тарифного разряда;
- до среднего заработка в условиях, предусмотренных законодательством;
- рабочим в связи с отклонением от нормальных условий исполнения работы.

К числу обязательных относятся доплаты и надбавки за вредные и опасные условия труда.

К стимулирующим доплатам и надбавкам относят плату:

- за высокую квалификацию (специалистам);
- за профессиональное мастерство (рабочим);
- за работу с меньшей численностью работников;
- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы;
- за ведение бухгалтерского учета и делопроизводства;
- за обслуживание вычислительной техники и др.

Как было отмечено, минимальный размер компенсационных доплат и надбавок гарантируется государством и обязателен для применения. Доплаты и надбавки стимулирующего характера устанавливаются по усмотрению руководства предприятия, и их размеры определяются предприятием самостоятельно. При определении размера доплат и надбавок стимулирующего характера учитываются конкретные условия работы. Предприятие может

применять новые виды, формы и размеры доплат и надбавок исходя из особенностей своей деятельности.

### Контрольные вопросы

1. В чем суть понятия «качество труда»?
2. Какие характеристики используются для оценки качества труда?
3. На каких принципах строится организация оплаты труда?
4. Какие методы регулирования заработной платы работников используются в условиях рыночных отношений?
5. На каких условиях осуществляется регулирование оплаты труда?
6. Что такое тарифная система и какова ее роль в организации заработной платы?
7. Какие элементы включает в себя тарифная система?
8. Что характеризует тарифно-квалификационный справочник?
9. Какие формы и системы оплаты труда используются в настоящее время?
10. Что такое бестарифный вариант оплаты труда?
11. В чем суть комиссионной оплаты труда?
12. Что такое смешанная форма оплаты труда?
13. Какие разновидности сдельной формы оплаты труда используются?
14. Как образуется коллективный заработок в производственной бригаде?
15. Какими могут быть объекты распределения коллективного заработка?
16. Какие методы распределения коллективного заработка используются?
17. Что характеризуют коэффициенты трудового участия, трудового вклада, деловой активности?
18. В чем особенности премирования как одной из форм стимулирования труда?

**19.** Какие элементы включаются в состав системы премирования?

**20.** Какие группы показателей премирования могут использоваться на предприятиях сферы сервиса?

**21.** Какие виды надбавок используются на предприятиях сферы сервиса?

**22.** В чем смысл системы «плавающих окладов» для оплаты труда руководителей и специалистов предприятий?

## ГЛАВА 7

**Состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры**

**Организация ремонтного хозяйства**

**Организация инструментального и энергетического хозяйства**

**Организация материально-технического снабжения и складского хозяйства**

**Организация транспортного хозяйства**

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

### 7.1. Состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры

Результат деятельности предприятия во многом зависит от организации работы вспомогательных и обслуживающих хозяйств и служб. В своей совокупности они представляют собой производственную инфраструктуру, поскольку способствуют более эффективному и бесперебойному протеканию процесса оказания услуг, выполнения работ, производства продукции.

От работы вспомогательных служб в значительной мере зависит уровень обслуживания населения. Так, своевременное обеспечение основных участков фабрик химчистки паром нужного давления, бесперебойная и точная работа оборудования создают условия для достижения высокого качества обработки изделий, а четкая и правильно организованная работа автотранспорта обеспечивает сохранение этого высокого качества и сокращение сроков выполнения заказов.

Таким образом, можно определить понятие «производственная инфраструктура предприятия» как *комплекс обслуживающих производств, обеспечивающих основной производственный процесс сырьем, материалами, топливом, энергией, инструментом, оснасткой, а также*

**поддерживающих технологическое и энергетическое оборудование в работоспособном состоянии.**

Комплекс этих работ составляет содержание технического обслуживания производства. Следовательно, состав подразделений технического обслуживания образует **производственную инфраструктуру предприятия**, в которую *включают*: вспомогательные цехи, службы или хозяйства: *ремонтное, энергетическое, инструментальное, транспортное, снабженческо-складское* и др. Состав и масштабы этих подразделений предприятия определяются особенностями основного производства, типом и размерами предприятия и его производственными связями с внутренней и внешней средой.

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

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

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



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

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

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

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

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

## **7.2. Организация ремонтного хозяйства**

В процессе эксплуатации техническое оборудование подвергается физическому и моральному износу и требует постоянного технического обслуживания и ремонта.

Основными задачами ремонтного хозяйства являются:

- поддержание технологического оборудования в постоянной эксплуатационной готовности и его обновление;

- увеличение сроков эксплуатации оборудования без ремонта;
- совершенствование организации и повышение качества ремонта оборудования;
- снижение затрат на ремонт и техническое обслуживание технологического оборудования.

Эти задачи решаются путем:

- разработки рациональной системы по техническому обслуживанию оборудования в процессе его эксплуатации в целях предупреждения прогрессирующего износа и аварий;
- своевременности качественного планово-предупредительного ремонта оборудования;
- модернизации устаревшего оборудования;
- повышения организационно-технического уровня ремонтного производства.

Основной объем ремонтных работ выполняет служба главного механика – *ремонтно-механическая служба (РМС)*. Организационная структура РМС определяется в зависимости от объема ремонтных работ, специфики оборудования и его размещения, принятой формы организации ремонта.

*В зависимости от размеров предприятий и характера производства* применяются следующие *организационные структуры* управления ремонтными службами: *децентрализованные, смешанные и централизованные*. При *децентрализованной* структуре управления ремонтно-механической службой (рис. 7.1) техническое обслуживание и все виды ремонта технологического оборудования проводятся силами ремонтных подразделений, входящих в состав производственных цехов.

При *смешанной* структуре управления (рис. 7.2) техническое обслуживание и текущий ремонт технологического оборудования осуществляются силами ремонтных подразделений основных цехов, а капитальный ремонт – ремонтно-механическим или специализированным ремонтным цехом. При *централизованной* структуре управления (рис. 7.3) все виды ремонта и технического обслуживания технологического оборудования выполняются специализированными подразделениями, входящими в состав централизованного ремонтного производства. Централи-

зация ремонта улучшает качество обслуживания, поднимает производительность труда ремонтников, снижает себестоимость работ.

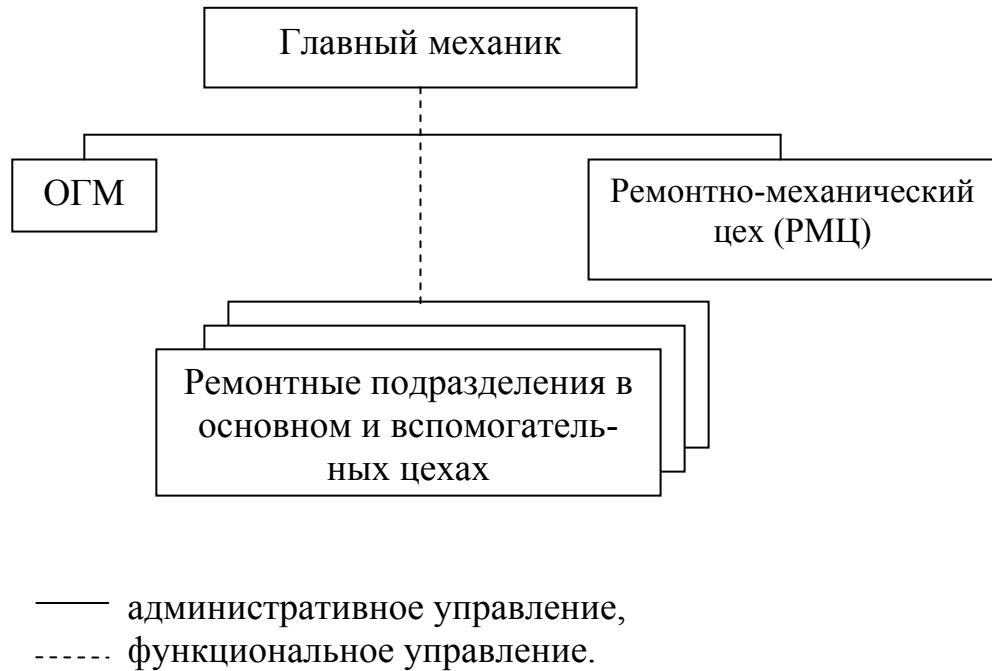


Рис. 7.1. Организационная структура децентрализованной ремонтно-механической службы предприятия

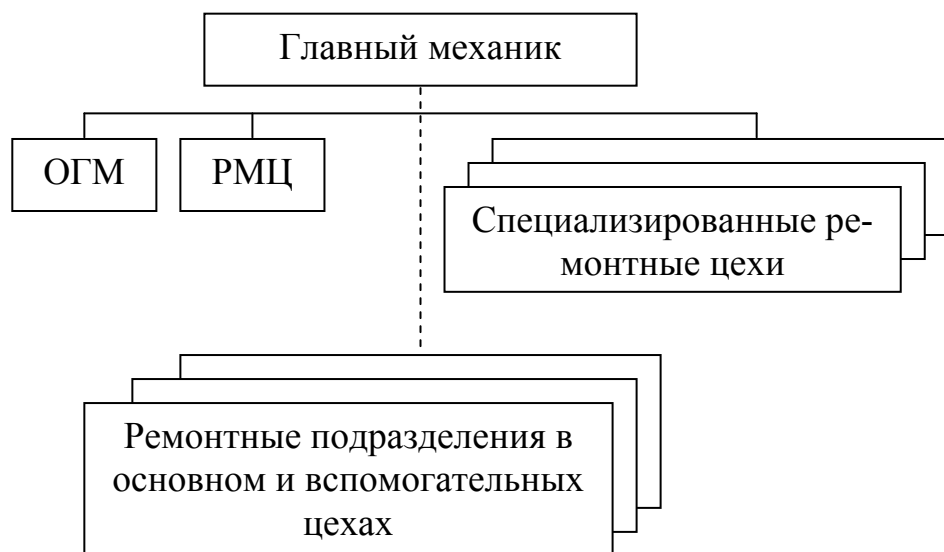


Рис. 7.2. Смешанная организационная структура ремонтно-механической службы предприятия

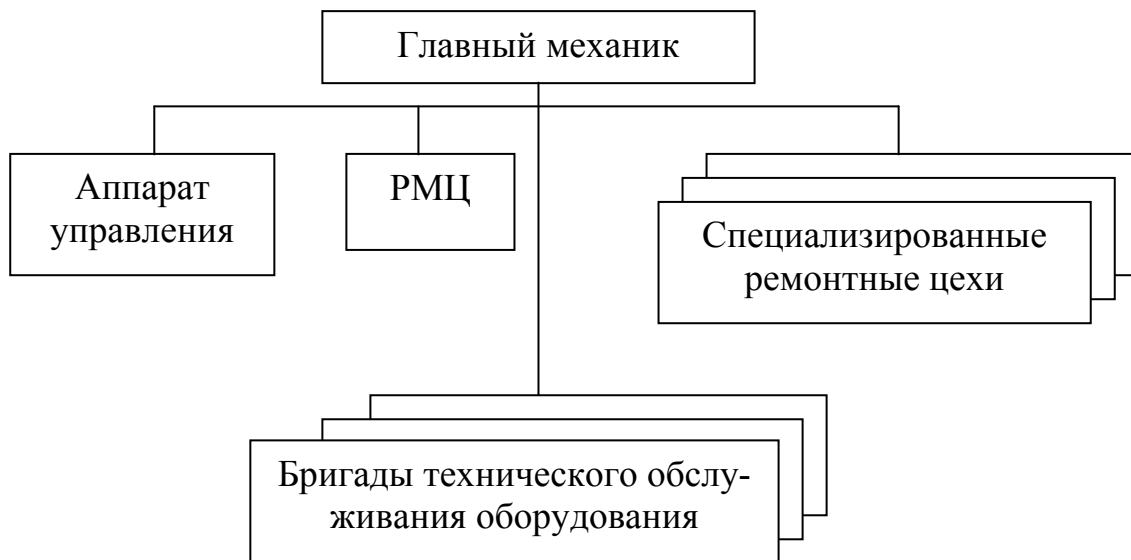


Рис. 7.3. Организационная структура централизованного ремонтного производства предприятия

Так как предприятия сферы сервиса в большинстве своем являются малыми, то для ремонта оборудования здесь все шире применяется *фирменное обслуживание*, которое берут на себя специализированные подразделения предприятия-изготовителя. Они осуществляют контроль за условиями эксплуатации и режимом работы оборудования, проводят все виды ремонта. Фирменное обслуживание улучшает качество ремонта, обеспечивает повышение надежности и безотказности работы; сокращает простой оборудования в ремонте; упрощает планирование, производство и распределение запасных частей; упрощает планирование, производство и распределение запасных частей, сокращает их складские запасы.

Наиболее эффективной формой организации ремонта оборудования является система планово-предупредительного ремонта (ППР). При системе ППР ремонт оборудования носит предупредительный характер. Машины, аппараты, механизмы ремонтируют в определенной последовательности, в заранее ус-

тановленные сроки, не дожидаясь момента полного выхода из строя.

В систему ППР включаются следующие виды работ:

- межремонтное обслуживание оборудования;
- периодические осмотры, промывка оборудования и другие профилактические операции;
- непосредственно ремонт оборудования.

**Межремонтное обслуживание** предполагает тщательно организованный уход за оборудованием, наблюдение за его состоянием и работой, своевременную регулировку и наладку, устранение мелких неисправностей.

Периодическое техническое обслуживание оборудования, промывки и другие профилактические операции проводятся строго по установленному графику. Осуществляется осмотр оборудования на точность и надежность работы, выявляются неполадки, определяется объем и уточняются сроки предстоящего очередного ремонта, производятся промывка оборудования и смена масла в смазочных системах.

**Ремонтные работы** включают проведение *текущего* (малого), *среднего* и *капитального* ремонта. Ремонтные работы проводятся по всем видам основных фондов.

**Текущим** называется минимальный по объему ремонт, при котором заменой или восстановлением быстроизнашиваемых деталей и регулированием механизмов достигается нормальная работа оборудования до очередного планового ремонта.

**Средний** ремонт сложнее. Здесь нужно частично разобрать оборудование, заменить и восстановить изношенные детали. Выполняется он без снятия оборудования с фундамента.

**Капитальный** ремонт – наибольший по объему и сложности, требует полной разборки и ремонта всех базовых деталей, замены изношенных деталей и узлов, восстановление части деталей, проверки их на точность. При необходимости модернизации оборудования ее совмещают с очередным капитальным ремонтом.

**Ремонтный цикл** – это время работы оборудования от начала ввода его в эксплуатацию до первого капитального ремонта или между двумя капитальными ремонтами. Количество и последовательность входящих в него ремонтов и осмотров составляют *структуру*

ремонтного цикла. *Межремонтным* периодом называется время работы оборудования между двумя плановыми ремонтами.

Единая система ППР предусматривает определенную структуру ремонтных циклов по группам оборудования с учетом назначения, сложности и условий эксплуатации.

Для исчисления *трудоемкости* ремонтных работ все оборудование в зависимости от сложности, конструктивных и технологических особенностей, размеров обрабатываемых деталей классифицируется на *группы сложности*.

В системе ППР установлены нормативы затрат труда, материалов, время нахождения оборудования в ремонте на ремонтную единицу. Введены также нормы обслуживания. Нормы простоя оборудования в ремонте зависят от вида ремонта и сменности работ.

В табл. 7.1 приведена структура ремонтного цикла оборудования для химической чистки и крашения одежды.

Таблица 7.1

Структура ремонтного цикла

| Оборудование                                                                        | Структура ремонтного цикла                                                                                                                                                                                                                                                    | Количество |         |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|---------------------------|
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ремонтов   |         | технического обслуживания |
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               | средних    | текущих |                           |
| Оборудование для химической чистки и крашения изделий для чистки, стирки и крашения | К – ТО – ТО – ТО – Т <sub>1</sub> – ТО – ТО – ТО – Т <sub>2</sub> – ТО – ТО – ТО – С – ТО – ТО – ТО – Т <sub>3</sub> – ТО – ТО – ТО – Т <sub>4</sub> – ТО – ТО – К                                                                                                            | 1          | 4       | 18                        |
| Для отделки                                                                         | К – ТО – ТО – ТО – Т <sub>1</sub> – ТО – ТО – ТО – Т <sub>2</sub> – ТО – ТО – ТО – Т <sub>3</sub> – ТО – ТО – С <sub>1</sub> – ТО – ТО – ТО – Т <sub>4</sub> – ТО – ТО – ТО – Т <sub>5</sub> – ТО – ТО – ТО – Т <sub>6</sub> – ТО – ТО – ТО – С <sub>2</sub> – ТО – ТО – ТО – | 2          | 9       | 36                        |

|  |                                                                                                               |  |  |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  | – T <sub>7</sub> – ТО – ТО – ТО – T <sub>8</sub> – ТО –<br>– ТО –<br>– ТО – T <sub>9</sub> – ТО – ТО – ТО – К |  |  |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

**Примечание.** К – капитальный ремонт; С – средний ремонт; Т – текущий ремонт; ТО – техническое обслуживание; 1, 2, 3... – порядковый номер данного вида ремонта.

Система планово-предупредительного ремонта призвана обеспечить:

- поддержание оборудования в работоспособном состоянии и предотвращение неожиданного выхода его из эксплуатации;
- возможность выполнения ремонтных работ по плану, согласованному с планом производства;
- своевременную подготовку необходимых для ремонта запасных частей и материалов;
- правильную организацию технического обслуживания и ремонта оборудования;
- увеличение коэффициента технического использования оборудования за счет повышения качества ремонта и уменьшения простоя в ремонте.

Система ППР предупреждает возможность случайного выхода оборудования из строя, позволяет ремонтировать его в кратчайшие сроки, создает предпосылки для наиболее эффективного использования оборудования, сокращает стоимость ремонта, улучшает его качество.

### **7.3. Организация инструментального и энергетического хозяйства**

Основными задачами организации инструментального хозяйства являются своевременное и бесперебойное обеспечение всех подразделений предприятия и рабочих мест высококачественной технологической оснасткой и инструментом; правильная эксплуатация и сокращение их расхода; уменьшение затрат на изготовление, приобретение, ремонт, хранение и восстановление оснастки и инструмента; поддержание минимальных запасов инструмента. Организация инструментального хозяйства существ-

венно влияет на уровень организации производства в целом и эффективность работы предприятия.

Предприятия сферы сервиса в зависимости от вида деятельности и группы оказываемых услуг используют разнообразную по конструкции, размерам и назначению технологическую оснастку, которая бывает универсальной и специальной. С целью рационализации организации работы инструментального хозяйства применяют классификацию и индексацию технологической оснастки.

**Классификация** заключается в группировке технологической оснастки в соответствии с ее производственно-техническим назначением и конструктивными особенностями (например, инструмент мерительный, слесарно-монтажный, вспомогательный и т. д.). По признаку основных разновидностей оснастки каждый класс разбивают на подклассы, подклассы – на группы, группы – на подгруппы, подгруппы – на виды, виды – на разновидности.

Суть **индексации** технологической оснастки заключается в том, что каждому типоразмеру оснастки присваивается условное обозначение – индекс.

В практике работы предприятий используются три системы индексации оснастки: десятичная, буквенная и смешанная.

При десятичной системе классы, подклассы, группы, подгруппы и т. д. обозначают цифрами, т. е. каждый класс имеет 10 подклассов, подкласс – 10 групп и т. д. Эта система удобна для осуществления расчетов при планировании технологической оснастки с помощью ЭВМ. Индекс технологической оснастки при этой системе состоит из ряда цифр.

При буквенной системе индексации технологической оснастки индекс содержит цифры и буквы, причем буквами обозначают несколько первых классификационных признаков, а остальные признаки – цифрами.

Еще одной важной составляющей инфраструктуры предприятия является система энергетического хозяйства. Производство многих видов услуг связано со значительным потреблением энергии. К ним в первую очередь относятся химическая чистка и крашение изделий, стирка изделий, ремонт радиоэлектронной аппаратуры и др. Так, на предприятиях химчистки затраты на все



виды энергии приближаются к затратам на материалы и составляют примерно 7–10%.

Следует отметить, что с ростом научного прогресса, введением новых видов услуг, применением новых технологий их производства и выполнения потребность в различного рода энергии возрастает.

Производственный процесс в энергохозяйстве состоит из этапов производства, передачи, распределения и потребления. Потребляющие, преобразовательные и генерирующие установки связаны с сетями энергоснабжающих систем промышленного узла (района местоположения предприятия), а также между собой – сетями и распределительными устройствами – и образуют *систему энергоснабжения предприятия*. В свою очередь, все элементы последней в процессе эксплуатации связаны единством энергопотока.

*Основными задачами* энергетического хозяйства предприятия являются:

- бесперебойное снабжение предприятия всеми видами энергии при наименьших затратах;
- наиболее экономное расходование энергии;
- внедрение новейшей энергетической техники и наиболее полное использование мощности энергоустановок;
- повышение производительности труда и снижение себестоимости энергетической продукции;
- наблюдение и контроль за выполнением в технологических и других цехах правил эксплуатации энергетического оборудования;
- организация техосмотров и ремонта энергетического оборудования.

Основными видами энергии, потребляемыми на предприятиях сферы сервиса, являются электроэнергия, пар, горячая вода, сжатый воздух.

Электрическая энергия используется в основном для приведения в движение машин и механизмов, для освещения производственных помещений и приемных пунктов, на вентиляционные нужды. Часть электроэнергии используется на технологические нужды.

Источником снабжения предприятий сферы сервиса электроэнергией обычно являются городские или районные электростанции. В некоторых случаях на предприятиях имеются трансформаторные подстанции.

Пар и горячая вода используются в больших количествах на технологические цели, а также для отопления помещений, на санитарные и бытовые нужды. Источниками теплоснабжения предприятий являются районные (городские) теплоэлектроцентрали (ТЭЦ), районные групповые котельные или собственные котельные установки.

Сжатый воздух используется для технологических целей и приведения в движение некоторых видов оборудования (например, прессов на пневматическом приводе). Снабжение предприятий сжатым воздухом осуществляется обычно от собственных компрессорных установок.

При проектировании мощности энергетических установок необходимо учитывать неравномерность объемов услуг, связанных с сезонным характером производства. Объемы работ, выполняемые в месяцы максимального притока заказов, значительно больше объемов, выполняемых в несезонное время. Естественно, что потребности предприятий в энергии также нестабильны в течение года.

В отдельных случаях расходы одноименных видов энергии на различные нужды частично компенсируют друг друга. Так, на предприятиях химчистки в зимние месяцы, когда резко уменьшается объем услуг, а значит, и потребность в энергии для технологических и двигательных целей, увеличивается расход электроэнергии на освещение и тепловой энергии на отопление, а в летние месяцы с увеличением объемов работ, наоборот, расход энергии на технологические и двигательные цели увеличивается, а на освещение уменьшается. Однако, несмотря на это, потребность в энергии в различные периоды года остается неравномерной. Она неравномерна и в пределах суток и даже смены.

Вместе с тем особенностью использования энергетических ресурсов является одновременность производства и потребления, практическая невозможность производства ее в запас. Поэтому для обеспечения нормальной работы предприятия в течение всего года энергетические мощности рассчитываются по периодам максимальной потребности в энергии. А это может вызвать

большие внеплановые потери энергетических ресурсов в другие периоды года. Поэтому необходимо принимать меры по выравниванию потребностей предприятий в энергии.

Основная задача энергетического хозяйства – бесперебойное обеспечение рабочих мест энергией нужных параметров. Особенно это важно при производстве пара, сжатого воздуха.

Одной из задач энергетического хозяйства является экономное использование энергетических ресурсов. Это достигается в первую очередь рациональной организацией технологических процессов, применением нового, более совершенного оборудования.

Важное значение для более равномерного и экономного потребления энергии имеет сглаживание сезонности производства услуг.

Экономное использование всех видов энергии обеспечивается также постоянным контролем за состоянием энергетических сетей, так как благодаря этому исключаются прямые потери энергии в сетях, трубах, агрегатах.

Точное соблюдение режимов работы оборудования, сокращение времени его работы вхолостую, соответствие мощности электродвигателей техническим требованиям обеспечивают экономию двигательной энергии.

Примерно 1/3 всей потребляемой электроэнергии на предприятиях сферы сервиса расходуется на освещение, поэтому для экономии электроэнергии важен выбор экономичных источников света и светильников, например замена ламп накаливания в электроосветительных установках люминесцентными лампами и дуговыми ртутными лампами.

Большое значение для организации рационального использования энергии имеет оснащение отдельных участков предприятия измерительными приборами, позволяющими фиксировать фактическое потребление энергии. Снижает общие затраты по энергетическому хозяйству повторное использование тепла.

Экономное использование энергетических ресурсов может быть достигнуто только при наличии обоснованной нормативной базы, однако при планировании потребности в энергии часто ис-

пользуются укрупненные нормативы затрат отдельных видов энергии на единицу услуг, которые не отражают конкретных условий работы данного предприятия, не учитывают достигнутых результатов в совершенствовании технологических процессов, замены устаревшего оборудования на более производительное и других факторов, влияющих на потребность в энергии. Поэтому потребность в отдельных видах энергии более целесообразно рассчитывать в зависимости от направления их использования.

#### **7.4. Организация материально-технического снабжения и складского хозяйства**

Для успешного осуществления своей деятельности каждое предприятие должно быть постоянно обеспечено всеми необходимыми материалами, полуфабрикатами, запасными частями, топливом, инструментом, оборудованием. Решением этих задач и занимается материально-техническое снабжение.

Рационально налаженное снабжение предприятия всеми материальными ресурсами способствует повышению эффективности его работы. В первую очередь создаются предпосылки для организации ритмичной работы предприятия в целом и каждого его звена и условия для систематического выполнения плана производства и реализации услуг, плана по ассортименту и номенклатуре.

Важнейшую роль материально-техническое снабжение играет в удовлетворении потребностей населения в разнообразных услугах, в соблюдении установленных сроков выполнения заказов. Отсутствие на предприятии тех или иных материалов, запасных частей приводит к отказам клиентам в выполнении соответствующих услуг или к задержке выполнения заказа.

Материально-техническое снабжение в существенной мере влияет на рост производительности труда. Если рабочее место не обеспечено всеми необходимыми материальными ресурсами, это неизбежно вызывает потери рабочего времени. По некоторым видам услуг потребляется значительное количество материалов, топлива. Рациональная организация их доставки, транспортиров-

ки, погрузки и выгрузки непосредственно влияет на уровень производительности труда на предприятии.

Материально-техническое снабжение непосредственно влияет на экономию материальных ресурсов. Органы снабжения должны постоянно заботиться о том, чтобы, не нарушая требований к качеству услуг и работ, использовать в производстве наиболее дешевые виды материалов, чтобы свести до минимума транспортно-заготовительные расходы, обеспечить правильное хранение материалов.

Способствуя росту производительности труда и экономии материальных затрат, материально-техническое снабжение тем самым обеспечивает снижение себестоимости услуг, рост прибыли и рентабельности предприятий.

Организация материально-технического снабжения должна учитывать конкретные условия деятельности данного предприятия. Вместе с тем материально-техническое снабжение имеет ряд особенностей, характерных для большинства предприятий сферы сервиса.

Весь процесс производства услуги, как правило, осуществляется в рамках одного цеха, ателье, мастерской. А это значит, что в пределах каждого такого подразделения необходимо постоянно иметь полный комплект материальных ресурсов, обеспечивающих его бесперебойную работу.

При выполнении многих видов услуг используется значительное количество материалов заказчика (пошив и ремонт одежды, вязка трикотажных изделий, ремонт и строительство жилищ и т.д.). Поэтому при планировании потребностей в материальных ресурсах следует по возможности более точно учитывать долю материалов, поступающих от заказчиков, и их ассортимент. Без этого невозможно будет правильно организовать снабжение предприятия материалами и тем самым обеспечить высокий уровень обслуживания населения.

Объемы производства услуг подвержены существенным колебаниям в течение года. Основной причиной этого, как уже указывалось, является сезонный характер спроса на соответствующие услуги. Эти колебания обязательно должны учитываться при организации материально-технического снабжения. Известные трудно-

сти в бесперебойном обеспечении предприятий материалами создаются также в связи с частым изменением моды, фасонов.

Четкая организация материально-технического снабжения требует постоянного учета перечисленных особенностей работы предприятий сферы сервиса.

В организации материально-технического снабжения большое значение имеет рациональная работа складского хозяйства.

Основными задачами складского хозяйства являются:

- обеспечение сохранности материальных ценностей на складах;
- снижение затрат, связанных с осуществлением складских операций и содержанием складов;
- повышение производительности труда и улучшение условий труда рабочих, обслуживающих склады.

В процессе выполнения этих задач складское хозяйство осуществляет следующие функции:

- складирование и хранение предметов труда и готовой продукции;
- планомерное, бесперебойное и комплектное снабжение цехов и участков материальными ресурсами;
- подготовка материалов к непосредственному их потреблению;
- учет и контроль запасов.

Склады предприятий подразделяются на материальные, производственные и склады готовых изделий. На материальных складах хранятся все виды сырья, материалов, запасных частей, полученных со стороны полуфабрикатов, которые будут в дальнейшем использованы в процессе выполнения услуг. Производственные склады предназначены для хранения полуфабрикатов своего производства или изделий, подлежащих дальнейшей обработке в других цехах, мастерских. На складах готовых изделий хранятся отремонтированные или обработанные (в химчистке, прачечных) изделия заказчиков. На предприятиях сферы сервиса такие склады (кладовые) размещаются непосредственно в цехах, ателье, мастерских, где выполняются эти услуги, а также на приемных и диспетчерских пунктах. На этих же складах обычно хранятся изделия, поступавшие от населения в ремонт или обработку.

Наряду с универсальными складами, где хранятся материалы широкой номенклатуры, на предприятиях сферы сервиса функционируют и специализированные склады, например склады растворителя на предприятиях химической чистки, склады пиломатериалов на предприятиях по ремонту и изготовлению мебели и т. д.

Склады, которые обслуживают все или большинство производственных подразделений предприятия, называются центральными. Наряду с ними в цехах, ателье, мастерских имеются цеховые склады (кладовые), где хранятся материальные ресурсы соответствующего производственного звена.

Важной функцией складского хозяйства является количественная приемка материальных ценностей. Приемке подвергаются все поступающие материалы, запасные части, полуфабрикаты.

Важной функцией складского хозяйства является подготовка материалов к производству (раскрой, фасовка, комплектовка и т. д.).

Склады ведут постоянный учет движения материальных ценностей, что позволяет своевременно сигнализировать органам снабжения о необходимости пополнения запаса тех или иных материалов или о превышении размеров гарантийных запасов.

Основными направлениями совершенствования материально-технического обеспечения и складского хозяйства предприятий сферы сервиса являются:

- обеспечение удовлетворения потребностей предприятий в материальных ресурсах. С этой целью необходимо использовать современные методы организации МТО, управления запасами, а также местные виды сырья, материалов, топлива;
- усиление контроля за целевым использованием материальных ресурсов;
- совершенствование нормативной базы предприятия, внедрение прогрессивных норм расхода материальных и энергетических ресурсов;
- усиление работы по экономному использованию материальных ресурсов на каждом рабочем месте.

Проведение этих мероприятий позволит значительно повысить эффективность процесса оказания услуг и улучшить обслуживание потребителя.

### 7.5. Организация транспортного хозяйства

В современных экономических условиях деятельность предприятий сферы сервиса невозможна без развития прогрессивных форм обслуживания (на предприятиях, в учреждениях, на дому, выездные формы обслуживания, прием заказов через приемные пункты), что требует своевременной и правильно организованной транспортной службы. Кроме того, на предприятие необходимо доставлять материалы, запасные части, которые в свою очередь в качестве предметов труда перемещаются с одного рабочего места к другому в процессе переработки. В связи с этим задачами транспортного хозяйства являются:

- наиболее быстрое передвижение предметов труда, топлива и готовой продукции в соответствии с требованиями производственного процесса;
- эффективное использование транспортных средств и труда транспортных рабочих;
- механизация и автоматизация транспортных и погрузочно-разгрузочных операций;
- снижение себестоимости транспортных операций;
- обеспечение строгой согласованности технологических и транспортных операций;
- постоянное поддержание транспортных средств в работоспособном состоянии.

На предприятиях сферы сервиса используется внутризаводской (внутрифабричный) и внешний транспорт. **Внутрифабричный** транспорт предусматривает перемещение изделий в процессе производства с момента их поступления на предприятие до окончания производства услуг, сдачи их заказчикам на месте или отправления их на приемные пункты.

В качестве внутрифабричных (внутризаводских) транспортных средств могут быть использованы конвейеры, автокары, электрокары, рольганги, ручные тележки и др.



Транспортировка изделий в процессе производства пока механизирована недостаточно. Однако за последние годы проведены значительные работы по механизации внутрифабричных транспортных процессов.

Так, на многих предприятиях химчистки механизирована транспортировка изделий на участках первичной сортировки, влажно-тепловой отделки, в экспедиции. Механизация транспортных операций в отделении первичной сортировки обычно предусматривает механизированную подачу изделий в контейнерах (мешках) на рабочие места сортировщиков и дальнейшую передачу отсортированных уже изделий на другие технологические операции. В некоторых случаях рядом с отделением первичной сортировки размещается подвесной склад загрязненных изделий, обеспечивающий механизированную подачу нужного контейнера с изделиями в обработку. На предприятиях по пошиву и ремонту одежды (вязанию трикотажных изделий) применяются ручные транспортировочные вешалки для транспортировки от одного рабочего места к другому, механические транспортеры для перемещений материалов, фурнитуры на складе.

Для *внешних* перемещений предприятия сферы сервиса чаще всего пользуются услугами автотранспортных предприятий, которые разрабатывают специальные кольцевые и маятниковые маршруты развоза и забора изделий, материалов, запасных частей, готовой продукции.

Основными направлениями повышения эффективности отдачи транспортного хозяйства являются:

- механизация и автоматизация погрузочно-разгрузочных и транспортных операций;
- внедрение современного подъемно-транспортного оборудования, единых систем с автоматическим адресованием грузов, автоматических складов, сортирующих и выдающих грузы по специальной программе;
- широкое применение специальной тары и контейнеров;
- совершенствование планирования и управления внутризаводским транспортом на основе математических методов и электронно-вычислительной техники;

- организация централизованной доставки грузов внутри предприятия.

Централизованное обеспечение подачи сырья, материалов и вывоз готовых изделий сокращает простои оборудования и людей, холостые пробеги транспорта.

При организации транспортного хозяйства предприятия необходимо руководствоваться следующими принципами:

- сокращение количества операций перемещения. Сюда входит ликвидация лишних пунктов складирования, временных промежуточных точек погрузки-разгрузки, совмещение транспортных операций с операциями основного производства;
- сокращение цикла транспортных операций, который включает время: подготовки машин к выходу из гаража, движения машин к месту погрузки, ожидания погрузки и оформления документации, погрузки, транспортировки груза, ожидания и оформления документации, выгрузки;
- совершенствование технологических процессов переработки грузов. Эти процессы должны быть составной частью процесса оказания услуг. Основными направлениями совершенствования технологии переработки грузов являются:
  - а) установление наиболее рациональных и экономичных способов переработки грузов с учетом его специфики и наличия транспортных средств;
  - б) обеспечение единства методов и средств погрузки, разгрузки и транспортировки различных грузов, связанных общностью транспортно-технологических признаков;
  - в) разработка транспортно-технологических карт основных грузов.

Достижение уровня организации и оснащения операций по перемещению грузов, соответствующего уровню организации процесса оказания услуг:

- комбинирование применения различных транспортных и погрузочно-разгрузочных средств и переход к созданию транспортной системы, которая позволит наиболее эффективно использовать транспортные средства и обеспечит рациональное транспортирование грузов;

- рациональное обслуживание операций по перемещению грузов, включающее в себя:
  - а) технико-экономическое и оперативное планирование;
  - б) ремонт транспортного и подъемно-транспортного оборудования, тары, контейнеров;
  - в) снабжение необходимыми вспомогательными материалами.

На основные, наиболее трудоемкие в перемещении грузы или группы грузов разрабатываются транспортно-технологические карты, способствующие сокращению затрат на операции перемещения грузов, а именно:

- уменьшению трудоемкости транспортных и подъемно-транспортных работ;
- сокращению объема тяжелых ручных работ;
- повышению коэффициента загрузки оборудования.

Основным принципом построения транспортно-технологических карт является комплексная механизация процессов перемещения грузов от прибытия сырья на предприятие до вывоза готовой продукции.

Исходные данные для разработки транспортно-технологических карт включают: вид и количество груза, вес, габариты и упаковку транспортной пачки, периодичность доставки, место погрузки и выгрузки, маршрут движения.

**Технология транспортировки** требует рационального решения следующих вопросов:

- выбор соответствующей площадки для погрузки, выгрузки и хранения грузов;
- выбор оборудования и оснастки для перемещения грузов, в том числе средств непрерывного транспорта (транспортеры, канатные дороги, пневмотранспорт и др.);
- выбор оптимальной транспортной партии;
- выбор маршрута и трассы перемещения груза;
- разработка нормативов и определение трудозатрат на перемещение грузов;
- технико-экономическое обоснование выбранной технологии.

При **определении способов** перемещения грузов и **выборе транспортных и подъемно-транспортных средств** необходимо учесть следующие факторы:

- состояние и перспективы развития производства;
- объем и характер производства;
- грузооборот;
- транспортно-технологические потоки и расстояние перемещения;
- объемы транспортных партий и транспортной пачки;
- транспортные свойства грузов;
- периодичность подачи грузов;
- технологическое назначение транспортной операции.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие подразделения формируют производственную инфраструктуру предприятия?
2. Каковы задачи подразделений, составляющих производственную инфраструктуру предприятия?
3. Как организуется ремонт технологического оборудования?
4. Что представляет собой система ППР оборудования?
5. Какие исходные данные требуются для составления графика ППР оборудования?
6. Каковы задачи энергохозяйства на предприятии?
7. Как организуется управление энергохозяйством предприятия?
8. Каковы задачи транспортного хозяйства предприятия?
9. Какие виды транспортных средств использует предприятие?
10. Каково назначение и задачи внутрицехового транспорта?
11. Каковы основные задачи складского хозяйства?
12. Какие основные требования предъявляются к хранению различных видов материальных ресурсов?
13. Какова роль транспортного и складского хозяйства в производственной структуре предприятия?
14. Каковы задачи организации материально-технического снабжения на предприятиях?

**РАЗДЕЛ II****Глава 8****Основы  
внутрифирмен-  
ного  
планирования****Глава 9****Планирование  
маркетинга****Глава 10****Планирование  
инвестиционной  
деятельности  
предприятия****Глава 11****Планирование  
объема  
производства и  
реализации  
услуг****Глава 12****Планирование  
потребности в  
персонале и  
средствах на  
оплату труда****Глава 13****Планирование  
издержек  
предприятия  
сферы сервиса****Глава 14****Финансовый план  
предприятия****Глава 15****Основы бизнес-  
планирования на  
предприятиях  
сферы услуг****ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Планирование является одной из важнейших функций управления предприятиями. К сожалению, в период перехода к рыночным отношениям в России роль планирования была существенно снижена. Причем руководители предприятий сферы 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.

В рыночных условиях предприятия могут широко использовать планирование в конкурентной борьбе, наличие детально разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать партнеров и инвесторов.

Практика показывает, что планирование способствует более рациональному распределению ресурсов, улучшает координацию действий в организации, дает

возможность смягчить влияние слабых сторон деятельности предприятия, своевременно принять защитные меры против разного рода рисков, стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе, позволяет отслеживать новые тенденции и использовать их в своей деятельности.

Опыт стран с рыночной экономикой свидетельствует о целесообразности и необходимости планирования как на крупных, так и на небольших предприятиях. При этом в рамках рыночного механизма выработаны и успешно применяются на практике свои подходы к планированию развития отдельных фирм в интересах ее владельцев и с учетом реальной обстановки на рынке. Такая система планирования основывается на стратегическом плане фирмы, которая находит дальнейшее развитие в более детальных конкретных планах.

Западные экономисты отмечают следующие преимущества планирования деятельности предприятия:

- планирование поощряет руководство постоянно мыслить перспективно;
- планирование ведет к более четкой координации действий предприятия;
- планирование заставляет предприятие более четко определять свои цели и задачи;
- планирование ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля;
- планирование делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам;
- планирование более наглядно отражает взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

**ГЛАВА 8**

**Понятие внут-  
рифирменного  
планирования в  
условиях рынка**

**Принципы и  
методы плани-  
рования**

**Система планов  
предприятия и  
порядок их реал-  
изации**

**Структура те-  
кущего плана  
предприятия  
сферы услуг**

**ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ****8.1. Понятие внутрифирменного  
планирования в условиях рынка**

В экономической литературе даются различные определения понятия «планирование деятельности предприятия».

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<sup>1</sup>.

Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени<sup>2</sup>.

Планирование – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия<sup>3</sup>.

Планирование служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает вы-

<sup>1</sup> Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учеб. / под общ. ред. А.Н. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2001, с. 34.

<sup>2</sup> Царев В.В. Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2002, с. 109.

<sup>3</sup> Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: метод. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002, с. 9.

работку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей<sup>4</sup>.

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<sup>5</sup>.

Планирование – это прежде всего процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие фирмы в будущем<sup>6</sup>.

Имеются и другие определения понятия «планирование деятельности предприятия». Несмотря на их различия, главным и определяющим во всех приведенных понятиях является представление о планировании как виде управленческой деятельности, направленной на постановку и реализацию целей предприятия. В связи с этим дадим следующее определение: ***планирование определяет цели предприятия сферы сервиса на перспективу, способы их реализации, ресурсное обеспечение и контроль за достижением поставленных целей.***

Целями предприятия сферы сервиса как экономической организации являются удовлетворение потребностей клиентов в различного рода услугах, работах, продукции, изготовленной по индивидуальным заказам, и извлечение прибыли. Кроме названных предприятие сферы сервиса может ставить и другие, более конкретные цели: увеличение объема реализации услуг; расширение доли предприятия на региональном рынке товаров и услуг; расширение ассортимента предлагаемых клиенту услуг, работ, продукции; увеличение объема услуг, выполненных с использованием прогрессивных форм обслуживания; увеличение доли постоянных клиентов и др.

Для реализации поставленных предприятием целей используются различные способы, к числу которых относится рациональная организация процессов выполнения услуг и процессов

---

<sup>4</sup> Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. Мн.: Новое знание, 2002. с. 6.

<sup>5</sup> Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учеб. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000, с.11.

<sup>6</sup> Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во «ПРИОР», 2002, с. 135.



обслуживания клиентов; использование прогрессивных форм организации и мотивации труда персонала, занятого оказанием услуг, организация систем управления качеством услуг и продукции; обеспечение повышения технического уровня выполнения услуг и т. п.

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 сферы сервиса** – это комплекс взаимосвязанных экономических и информационных параметров, которые отражают цели и задачи плана и различные стороны деятельности. Показатели деятельности предприятия сферы услуг должны не только соответствовать общим требованиям, но и отражать отраслевую специфику. В табл. 8.1 приведена классификация показателей деятельности, применяемых в сфере сервиса по основному признаку деления на количественные и качественные.

В зависимости от способа выражения все показатели делят на **абсолютные и относительные**. Абсолютные устанавливаются в натуральных или денежных измерителях, а относительные отражают соотношение каких-то двух абсолютных показателей и чаще всего определяются в процентах или коэффициентах. Так, в табл. 8.1 приведенный показатель «выручка от реализации услуг» является **абсолютным показателем, исчисленным в денежном измерении**; показатель «количество реализованных услуг» является соответственно **абсолютным, исчис-**

Таблица 8.1

## Классификация показателей планирования деятельности предприятий сферы сервиса

| Наименование групп показателей                                                           | Характеристика подгрупп показателей                                                                                                                                                           | Примеры показателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Количественные</b> – характеризуют общий объем и масштабы деятельности предприятия | 1.1. Информационные параметры, дающие представление об экономическом потенциале предприятия<br><br>1.2. Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность предприятия                    | Численность персонала; общая площадь предприятия; производственная площадь; количество единиц оборудования и т. п.<br><br>Выручка от реализации услуг, работ, продукции; количество реализованных услуг; фонд заработной платы; объем затрат материальных ресурсов и т. п.                                                                                                                                   |
| <b>2. Качественные</b> – характеризуют результативность деятельности предприятия         | 2.1. Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия<br><br>2.2. Показатели оценки финансового положения предприятия<br><br>2.3. Показатели конкурентоспособности предприятия | Производительность труда; прибыль; рентабельность услуг; материалоемкость услуг; фондоотдача и т. п.<br><br>Коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности; коэффициент покрытия; коэффициент общей платежеспособности и др.<br><br>Количество видов оказываемых услуг; удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, срочно; показатели качества услуг; доля на рынке; формы обслуживания и т. п. |

*ленным в натуральном измерении; показатель «рентабельность» является относительным показателем.*

Планирование – это не единовременное, одноразовое действие, а непрерывный процесс. Планирование является основой обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы 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.

В условиях развития рыночных отношений роль планирования в деятельности конкретного предприятия еще более возрастает. Планирование в условиях рынка в корне отличается от централизованной системы планирования, которая действовала в России долгие годы (табл. 8.2).

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.

Таблица 8.2

## Отличия в планировании в рыночных условиях

| Наименование отличия                       | Централизованное планирование (прежние условия хозяйствования)                                                           | Рыночные условия (современный тип хозяйствования)                                                                  |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Исходный принцип планирования           | От прошлого к будущему                                                                                                   | От будущего к настоящему                                                                                           |
| 2. Направленность планов                   | В основе плана – производственные возможности предприятия, исходя из них планируются объем и структура услуг и продукции | В основе плана – неудовлетворенный спрос на услуги, исходя из него планируются объем и структура услуг и продукции |
| 3. Цели планирования                       | Реализация предприятием контрольных цифр вышестоящей организации                                                         | Удовлетворение потребностей клиентов в различного рода услугах и извлечение максимума прибыли                      |
| 4. Структура планов                        | Одним из основных является план использования производственной мощности                                                  | Ведущими плана являются план маркетинга и план реализации                                                          |
| 5. Роль финансовых вопросов в планировании | В сфере услуг существовали так называемые планово-убыточные предприятия, деятельность которых дотировалась государством  | Главная задача предприятия – обеспечить самофинансирование своей деятельности                                      |

Общая модель планирования на предприятии, широко используемая в мировой практике, представлена на рис. 8.1.

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?». 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?

Общая формулировка миссии требует конкретизации в виде постановки узловых целей и задач развития предприятия. Выработка миссии и определение задач предприятия требуют завершения в форме разработки стратегии предприятия. В общем виде стратегию можно определить как систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию задач предприятия и выполнение обозначенной миссии.

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.

На стадии постановки проблем прогнозируются важнейшие результаты деятельности предприятия при условии сохранения

|                                                                         |                                                                 |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|
| Компетенция высшего руководства                                         | Стратегическое планирование                                     |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Долгосрочное планирование                                       |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Предпосылки                                                     |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Оценка текущих итогов выявления проблем                         | Прогнозирование внешней среды (политическая и экономическая ситуация, условия отрасли, конкуренты) |                                                                    | Пересмотр политики предприятия                                                                               |                 |  |
|                                                                         | Постановка проблемы<br>Уровень целей, пробная базовая стратегия |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Наметки новой долгосрочной стратегии                            |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Поиск новой стратегии «товар – рынок»                           |                                                                                                    | Изменение ассортимента, расширение производства, снижение издержек |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Долгосрочные цели                                               |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Долгосрочная стратегическая политика                            |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         |                                                                 |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         | Компетенция среднего и низового менеджмента                     | Среднесрочное планирование                                                                         |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         |                                                                 | Среднесрочные проекты                                                                              |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
|                                                                         |                                                                 | План исследований и разработок                                                                     |                                                                    | План подразделений, стратегия подразделений, план маркетинга, план реализации работ и услуг, финансовый план |                 |  |
|                                                                         |                                                                 | Краткосрочное планирование                                                                         |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
| План маркетинга                                                         |                                                                 | План реализации работ и услуг                                                                      | Инвестиционный план                                                | План производства                                                                                            | Финансовый план |  |
| Исполнение краткосрочного плана                                         |                                                                 |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
| Оценка исполнения краткосрочного плана                                  |                                                                 |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |
| Оценка исполнения краткосрочного плана относительно долгосрочного плана |                                                                 |                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                              |                 |  |

Рис. 8.1. Структурная схема планирования на предприятии

действующей политики, выявляются резервы, вырабатываются стратегии, позволяющие использовать эти резервы.

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. Долгосрочный план разрабатывается высшим руководством предприятия и содержит его главные стратегические цели на перспективу.

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. На основе корректировки ассортимента стратегии конкурентной борьбы для каждого вида работ, услуг, товаров составляются по укрупненной номенклатуре. Функциональные подразделения и службы предприятия отвечают за разработку планов развития, производства и прибыли.

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. Несмотря на некоторое увеличение трудоемкости, описанный метод среднесрочного планирования является достаточно надежным, поскольку учитывает возможности всех подразделений предприятия на основе их собственной оценки. Кроме того, его использование обеспечивает

высокую степень взаимодействия всех подразделений предприятия.

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.

## 8.2. Принципы и методы планирования

В рыночных условиях хозяйствования предприятие сферы 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. Примене-



ние 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  $\longrightarrow$  текущий план  $\longrightarrow$  оперативно-календарный). Кроме того, соблюдение данного принципа означает, что процесс планирования на предприятиях сферы сервиса должен осуществляться постоянно в пределах установленного цикла.

**Принцип гибкости** означает, что план не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану. Планы целесообразно разрабатывать вариантными, рассчитанными на различные условия его реализации. Причем в процессе деятельности предприятия выбирается вариант, обеспечивающий выполнение запланированной цели с наименьшими затратами на ее разработку и реализацию.

**Принцип полноты планирования** предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий текущего плана. Для сферы сервиса, где довольно сложно планировать в связи с некоторой непредсказуемостью спроса на услуги, этот принцип приобретает особую актуальность. Предприятие сферы сервиса всегда должно иметь в «запасе» идеи по развитию новых видов услуг, форм обслуживания клиентов, активно работать в плане совершенствования рекламы услуг, ценовой политики.

**Принцип ранжирования объектов планирования** по их важности необходимо осуществлять для рационального распределения имеющихся ресурсов. Например, если оказываемые ус-

луги, 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 сферы 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 проблем обеспечения соответствия международным требованиям показателей экологичности и безопасности оказываемых услуг, 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. Он также означает, что каждый член коллектива должен быть участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности и выполняемых функций.

**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 сферы 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<sup>7</sup>.

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 сферы сервиса могут быть использованы следующие методы планирования: балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, экономико-математический.

**Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает предприятие сферы 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 м<sup>2</sup> производственной площади, на 1 рабочее место и т. д. Нормативный метод планирования является как самостоятельным, так и вспомогательным по отношению к балансовому методу.

---

<sup>7</sup> Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учеб. / под общ. ред. А.Н. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2001, с. 41.

**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 сферы сервиса и планируемых темпов их изменения с учетом стадий жизненного цикла предприятия. Использование этого метода требует большого опыта и развитой интуиции работников аппарата управления, хорошего знания регионального рынка товаров и услуг.

**Экономико-математический метод** предусматривает осуществление плановых расчетов на основе различного рода моделей. Так, на предприятиях сферы сервиса могут быть использованы простейшие статистические модели, например корреляционные, которые количественно выражают взаимосвязь между плановыми показателями и факторами, их определяющими.

### **8.3. Система планов предприятия и порядок их реализации**

Экономическая политика предприятия сферы сервиса представляет собой определение общей стратегии его развития и формирование тактических подходов к достижению поставленных целей. Задачей экономической политики предприятия является разработка адекватных рыночным условиям планов его деятельности.

Все планы, которые разрабатываются на предприятиях сферы сервиса, прежде всего можно охарактеризовать по их экономическому содержанию. Экономическое содержание предполагает объединение планов предприятия соответствующими группами показателей, характеризуется определенными объектами планирования. Так, по экономическому содержанию выделяют четыре группы планов: технико-экономические планы, оперативно-производственные (календарные) планы; бизнес-планы; инвестиционные проекты.

**Технико-экономические планы** предусматривают разработку планов, охватывающих все стороны деятельности предприятия сферы услуг, начиная от процессов обслуживания клиентов и заканчивая планированием издержек и финансовых результатов от оказания услуг. Технико-экономические планы предприятия раз-

рабатываются по всему кругу показателей деятельности, т. е. и количественных, и качественных. Объектом при таком виде планирования являются предприятие в целом, подразделения предприятия (цех, производственный участок). Период технико-экономического планирования колеблется в очень широком диапазоне – от одного месяца до 5 лет.

**Оперативно-производственные (календарные) планы** позволяют четко сориентировать в пространстве и скоординировать во времени движение изделий (предметов длительного пользования) в процессе выполнения услуг, обеспечивая оптимальное осуществление технологических процессов, поддержание необходимого производственного ритма работы, рациональное использование ресурсов. Оперативно-производственные планы разрабатываются по ограниченному кругу показателей, в основном по количественным натуральным показателям объема выполненных услуг (количество отремонтированных изделий, количество выполненных работ, количество произведенной продукции по индивидуальным заказам). Объектом оперативного планирования является рабочее место, участок, цех. Период оперативного планирования довольно короткий – декада, сутки, смена, час.

**Бизнес-планирование** является особым видом планирования. Бизнес-планы разрабатываются в случае создания нового предприятия сферы услуг; при обосновании заявок на кредиты; при выходе на новые рынки сбыта и т. п. По содержанию бизнес-план представляет собой документ, где в концентрированной форме отражены цели и задачи предприятия сферы сервиса, его конкурентные позиции на рынке товаров и услуг, объем предполагаемых финансовых и материальных ресурсов, намеченные маркетинговые мероприятия, основные аспекты организации деятельности по выполнению услуг, а также оценка предпринимательского риска.

**Инвестиционные планы** – планы капитальных вложений, направляемых на создание новых и реконструкцию действующих производственных мощностей. Инвестиционные планы определяют наиболее выгодные направления долгосрочных финансовых вложений в ценные бумаги, недвижимость и др.

По длительности планового периода различают следующие виды планов: стратегические планы, долгосрочные планы, среднесрочные планы; краткосрочные (текущие) планы.

**Стратегические планы** – долговременные планы предприятия, разрабатываемые на срок 5–10 лет. В нем формулируются перспективные стратегии развития предприятия. В зависимости от комбинаций выбранных стратегий стратегический план может быть наступательным или оборонительным. Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия сферы услуг. Он предполагает освоение кардинально новых видов услуг и видов деятельности, выход на новые рынки, значительные инвестиции в расширение производственных мощностей. Оборонительный план нацелен на удержание достигнутых на рынке услуг позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка и банкротство предприятия. Стратегический план не имеет жесткой структуры, к выбору его разделов и показателей каждое предприятие подходит с собственных позиций.

**Долгосрочные планы** – планы, разрабатываемые предприятием на 3–5 лет, нацеленные на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы. Такие планы разрабатываются чаще всего как составная часть стратегического плана.

**Среднесрочные планы** – планы, разрабатываемые предприятием на 2–3 года, являются продолжением долгосрочных планов, определяют конкретные величины показателей по различным направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятий сферы сервиса.

**Краткосрочные (текущие) планы** – планы предприятия, в которых увязываются все направления деятельности предприятий сферы сервиса и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год. Они разрабатываются на период от одного месяца до одного года.

План предприятия представляет как общую картину его деятельности, так и его возможности реагирования на изменение ситуации на рынке. С учетом этого в процессе планирования на предприятии можно выделить три основных этапа (рис. 8.2).

На первом этапе проводится **анализ исходных позиций предприятия**. Этот анализ носит двойственный характер. В процессе его проведения необходимо, с одной стороны, получить

| 1. Анализ исходных позиций предприятия                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Анализ факторов внешней среды предприятия                                                                                                                            | Анализ внутрипроизводственных возможностей предприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |
| Конъюнктура рынка<br>Потребители<br>Конкуренты<br>Политические факторы<br>Экономические факторы<br>Социальные факторы<br>Законодательство<br>Технологические факторы | Анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия<br>Оценка ассортимента работ, услуг, товаров и их качества<br>Оценка производственного потенциала предприятия<br>Анализ уровня организации обслуживания населения<br>Анализ кадрового потенциала предприятия<br>Анализ материально-технического снабжения предприятия<br>Анализ организационной структуры управления предприятием |                |
| 2. Оценка сильных и слабых сторон предприятия                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |
| Сильные стороны                                                                                                                                                      | на рынке<br>в производстве<br>в экономике<br>в ресурсах<br>в управлении                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабые стороны |
| 3. Разработка оптимальных планов предприятия                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |
| Стратегические планы<br>Долгосрочные планы<br>Среднесрочные планы<br>Краткосрочные планы                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |

Рис. 8.2. Основные этапы разработки плана предприятия

подробную информацию о внешних факторах, влияющих на деятельность предприятия, а с другой – оценить производственные возможности предприятия.

Опыт западных стран показывает, что низкая эффективность работы предприятия очень часто связана именно со слабым изучением внешней среды (и, в частности, рынка услуг) и переоценкой его емкости.

С учетом этого в процессе анализа рынка предприятию необходимо выполнить следующий объем работ:

1. Провести оценку потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости работ, услуг, товаров, которые могут получить

потребители определенного региона. Она зависит от многих факторов: социальных, климатических, национальных, культурных, а главное – экономических, в том числе от уровня доходов потенциальных потребителей, структуры их расходов, темпов инфляции и т. д.

2. Провести оценку потенциальной суммы объема реализации работ, услуг, товаров, т. е. той доли рынка, на которую может рассчитывать предприятие с учетом его возможностей. Проведение такого анализа позволит предприятию рассчитать примерное число своих будущих клиентов.

3. Получить подробную информацию об основных конкурентах предприятия, в том числе в области изменения стратегии старых конкурентов и появления новых.

Кроме общего анализа конкурентов целесообразно исследовать конкурентные преимущества производимого предприятием сферы сервиса продукта.

Выделяют *два основных типа* конкурентных преимуществ:

- более низкие издержки;
- специализация.

Под *«более низкими издержками»* понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, но и способность оказывать услуги более эффективно, чем конкуренты. Например, стоимость услуг малой автомастерской, небольшой парикмахерской будет ниже, чем в крупном Центре технического обслуживания или Салоне красоты за счет сокращения постоянных затрат в издержках на выполнение услуг. Кроме того, малые предприятия сферы сервиса способны быстрее реагировать на изменение потребностей клиентов и предлагать для их удовлетворения разнообразные виды услуг.

*Специализация* – способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т. е. более высокую, чем у конкурентов. Для продукции по заказам населения и услуг в этом случае в первую очередь играет роль новизна, уникальность самого продукта. Многие предприятия сферы сервиса уделяют внимание выполнению лишь отдельных видов услуг. Например, изделия, выполненные в авторском исполнении (швейные,



парикмахерские, ювелирные), индивидуальные дизайнерские проекты по ремонту, обустройству квартир; проекты по ландшафтному дизайну. Так, платье от Юдашкина будет стоить гораздо больше, чем платье, изготовленное на московских предприятиях, так как в первом случае применяются самые модные материалы, современный дизайн, направляющий развитие моды, а также ручной труд.

Оба типа конкурентных преимуществ делятся на *две группы*: преимущества низкого и высокого порядка. **Преимущества низкого порядка** связаны с возможностью использовать более дешевые материалы, энергию, рабочую силу. **К преимуществам высокого порядка** принято относить:

- уникальную продукцию;
- прогрессивную технологию и высококвалифицированных специалистов;
- хорошую репутацию фирмы.

Поэтому столь видна разница в цене, например, на услуги химчистки между фирмами «Диана», «Лавандерия» и другими предприятиями, выполняющими подобные услуги в г. Москве и Московской области.

Существенно отличаются цены на услуги салонов парикмахерских, работающих с использованием зарубежных технологий и косметических продуктов, например фирмы «Wella», «L'Oréal» или «Русская линия», «Черный жемчуг» и др.

Кроме того, необходимо проанализировать и другие факторы внешней среды, такие как:

- политические факторы, включая новые органы управления (местные, национальные, зарубежные), новые политические методы (новое законодательство);
- экономическая ситуация, в том числе структурные изменения, циклические изменения, инфляция, валютные курсы, международные факторы, вопросы кредитования и ценообразования.
- тенденции научно-технического прогресса, определяющие качественные характеристики выполняемых работ, услуг, производимых товаров, скорость и степень их обновления.

***Анализ внутрипроизводственных возможностей предприятия включает:***

1. Оценку финансово-экономического положения предприятия, в первую очередь его экономического потенциала. В динамике за ряд лет рассматриваются объемы реализации работ, услуг, товаров, в том числе по отдельным видам в натуральном и стоимостном выражении, цены, основные производственные фонды, производственные мощности, количество и территориальное размещение сети приемных пунктов, степень развития инфраструктуры предприятия (информационного обслуживания, складской сети, демонстрационных залов, средств транспорта), обеспеченность материально-техническими ресурсами, показатели общих доходов и расходов предприятия, обеспеченности финансовыми ресурсами, показатели эффективности работы предприятия (прибыли до и после выплаты налогов, проценты по кредитам, отчисления в фонды предприятия, рентабельность) и др.

2. Ревизию ассортимента выполняемых работ, услуг, товаров и оценку их конкурентоспособности. Составляется перечень предоставляемых видов работ, услуг, товаров и по каждому из них проводится оценка объема реализации, валовой и чистой прибыли, затрат предприятия, цены, форм доведения до потребителей, качественных характеристик. Такой анализ позволяет определить наиболее весомые с точки зрения прибыльности и эффективности работы предприятия, а также наиболее перспективные виды работ, услуг, товаров по ассортименту.

3. Оценку и учет производственных мощностей предприятия. Составляется описание средств производства (машин и оборудования) предприятия, процентов амортизации и старения, рассчитываются показатели использования производственной мощности и загрузки оборудования.

4. Оценку материально-технической базы предприятия, в частности ситуацию снабжения материалами, энергией, стабильность поставок, надежность поставщиков и их дисциплину по выполнению хозяйственных договоров, географию поставок. Анализируются энергоемкость и материалоемкость производства,

возможности использования более дешевых и более удобных материально-технических ресурсов.

5. Оценку научно-технического потенциала предприятия: анализ оснащенности лабораторий и конструкторских бюро, уровень оперативности освоения новых видов работ, услуг, товаров, уровень квалификации специалистов.

6. Оценку рабочей силы предприятия, его кадрового состава, уровня образования и повышения квалификации.

7. Анализ организационной структуры управления предприятием, составление ее схемы, что позволяет определить основные управленческие и исполнительные подразделения по функциональным и линейным связям, оценить их гибкость и мобильность.

8. Оценку информационной структуры предприятия, т. е. насколько полно и своевременно предприятие располагает качественной, достоверной и достаточной по объему информацией по рынку, динамике спроса, предложениям и ценам, прогнозам изменения рыночной конъюнктуры, по предприятиям-партнерам, предприятиям-конкурентам.

Главная цель проведения предплановых аналитических исследований — обеспечить баланс рыночных запросов с реальными возможностями предприятия, определить его конкретные возможности, выявить его слабые и сильные стороны, выработать обоснованные программы его производственного развития и поведения на рынке.

Собрав и проанализировав информацию, характеризующую различные аспекты деятельности предприятия, а также ситуацию на рынке, переходят к следующему этапу планирования — оценке сильных и слабых сторон предприятия. При этом желательным является проведение сравнительного анализа сильных и слабых сторон деятельности данного предприятия и его важнейших конкурентов.

На третьем этапе планирования осуществляется *процесс разработки стратегических долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов предприятия*. Этот этап является самым сложным, поскольку он включает всю информацию, полученную

на первых двух этапах, вмещает в себя анализ всех возможных аспектов функционирования предприятия и определяет оптимальный вариант развития предприятия на долгосрочный или краткосрочный периоды.

При этом выбираемый на конкретный период планирования вариант будет представлять собой стратегию, которую необходимо оценить с позиции сопоставимости и реальности по следующим направлениям:

1. Насколько выбранный вариант учитывает сильные и слабые стороны предприятия. Стратегия предприятия должна опираться не на ее преимущества (сильные стороны), а на слабости.

2. Согласуются ли составные элементы выбранного варианта между собой, т. е. будет ли ассортимент производимых товаров, работ, услуг соответствовать выбранному рынку и можно ли обеспечить их производство на имеющихся производственных мощностях.

3. Согласуется ли выбранный вариант с общими целями фирмы. Сможет ли фирма при его реализации достичь целей, поставленных на заданный период.

4. Обеспечивается ли внутренняя соизмеримость и согласованность работы фирмы. Недопустимо, чтобы выбранный вариант надолго нарушал налаженную работу подразделений фирмы.

5. Можно ли приспособить выбранный вариант к существующей ресурсной базе. Какие новые ресурсы потребуются для этого варианта.

6. Достаточно ли наличных средств для финансирования краткосрочных потребностей фирмы, обеспечивается ли долгосрочная рентабельность ее работы.

Завершает процесс планирования разработка совокупности конкретных планов по отдельным направлениям деятельности предприятия, которые тщательно согласовываются между собой.

#### **8.4. Структура текущего плана предприятия сферы услуг**

Ведущим видом планирования на предприятиях сферы сервиса является краткосрочное (текущее) планирование. Оно имеет

своей целью максимальную конкретизацию концепции предприятия посредством определения методов и форм ее реализации. Текущий план разрабатывается как комплекс взаимосвязанных разделов по основным направлениям деятельности предприятия сферы сервиса.

Характерной особенностью текущего плана хозяйственной деятельности предприятий сферы услуг является то, что все его разделы и показатели взаимосвязаны между собой и взаимообусловлены.

Текущему планированию в условиях рыночной экономики присущи следующие отличительные черты:

1. Текущее планирование является этапом реализации стратегии предприятия.

2. Если в условиях государственного управления экономикой отправной точкой текущих планов являлся план производства, то в рыночной экономике это место занимает план реализации (сбыта) на текущий год.

3. Изменяются структура и форма представления результатов текущего плана.

С учетом этих особенностей можно выделить два метода составления текущих планов.

Один из них основывается на финансово-экономической информации предшествующих лет и долгосрочных планов предприятия на предстоящий период, существующего и будущего влияния на отдельные направления его деятельности рыночной конъюнктуры, а также вероятных затрат предприятия в будущем.

Другой метод игнорирует или придает относительно небольшое значение информации предыдущих лет и основывается на достижении намеченных целей по реализации работ, услуг, товаров при планируемых затратах или при установленном уровне прибыли.

Первый метод обычно применяется, если предприятие функционирует уже несколько лет и накоплен достаточный объем финансово-экономической информации, чтобы выявить тенденции изменения расходов и доходов, а также определить взаимосвязь между уровнями объемов реализации и расходов. Не-

обходимые для его применения тенденции можно выявить только в тех случаях, когда имеется достаточный период функционирования предприятия. Этот период не одинаков для предприятий в различных отраслях и обычно составляет не менее трех лет после начального периода работы предприятия.

При применении данного метода краткосрочного планирования основными составными разделами текущего плана крупного предприятия сферы услуг являются:

**1. План маркетинга**, определяющий основные направления деятельности предприятия в области повышения уровня конкурентоспособности предприятия и укрепления его позиций на рынке. Он предусматривает на основе исследований конъюнктуры рынка, потребителей, конкурентов и прогнозов развития рынка услуг в регионе формирование маркетинговых стратегий и разработку конкретных мероприятий для их реализации. План маркетинга является одним из основных разделов краткосрочного плана, на его основе разрабатываются показатели всех других разделов плана. Так, для расчета объема производственной программы предприятия будут использованы прогнозные оценки плана маркетинга по структуре ассортимента услуг, объема и сезонности спроса на них, данные по формированию ценовой политики. Приведенные в плане маркетинга расчеты дополнительных затрат на осуществление планируемых мероприятий необходимо учесть при планировании издержек на оказание услуг.

**2. План реализации работ, услуг, товаров (план сбыта)**, представляющий подробную программу предприятия по всем направлениям реализации предоставляемых им работ, услуг, товаров потребителям.

Цель данного раздела краткосрочного плана состоит в том, чтобы своевременно предложить клиентам такой ассортимент услуг, который соответствовал бы и производственным возможностям предприятия сервиса, и возможно более полно удовлетворял потребности клиентов. Планирование реализации услуг осуществляется с учетом сегментов рынка, форм предоставления услуг, форм обслуживания клиентов и др. факторов. Кроме того, при разработке плана реализации определяется соотношение объ-

емов выполнения старых и новых видов услуг, соотношение в уровнях цен на услуги, соотношение объемов услуг, выполненных с использованием различных форм обслуживания клиентов, и др.

**3. Инвестиционный план**, определяющий объемы необходимых дополнительных капитальных вложений в дальнейшее развитие предприятия (техническое перевооружение, реконструкцию, капитальное строительство) и их эффективность.

Планирование инвестиций на предприятии сферы сервиса должно предусматривать:

- поиск новых идей по эффективному техническому развитию предприятия;
- финансовый анализ проектов технического перевооружения предприятия (повышение уровня технической оснащенности);
- принятие решений по источникам финансирования;
- оценка потребности в инвестиционных ресурсах.

Необходимым элементом планирования инвестиций является оценка их эффективности, т. е. определение прежде всего срока их окупаемости.

**4. План производства**, отражающий общий уровень затрат предприятия на производство и реализацию запланированного объема работ, услуг и товаров (материально-техническое обеспечение, трудовые ресурсы, производственная мощность и др.).

Данный раздел текущего плана предприятия разрабатывается на основе данных плана маркетинга и планируемого объема и структуры реализации услуг, работ, продукции. Здесь показывается производственная программа выполнения услуг в расчетном периоде, эта программа сравнивается с производственной мощностью предприятия и определяется уровень ее использования. На запланированный объем реализации работ, услуг, продукции определяется потребность в персонале и фонде заработной платы для вознаграждения за результаты труда; в материально-энергетических ресурсах; формируется структура издержек на выполнение и реализацию услуг.

**5. Финансовый план**, представляющий подробный расчет всех доходов и расходов предприятия. Вначале анализируется финансовое положение предприятия; затем планируются возможные доходы и поступления средств; далее планируются расходы и отчисления и, наконец, составляется баланс доходов и расходов предприятия.

При составлении текущего плана на небольшом предприятии сферы услуг его структура может быть упрощена и включает в себя следующие разделы:

1. План маркетинга.
2. План реализации работ, услуг, товаров (план сбыта).
3. План производства.
4. Финансовый план.

Второй метод краткосрочного планирования используется, если фирма образована недавно и надежная информация, на основе которой можно строить планы, отсутствует, особенно если это совершенно новое предприятие. В этом случае лучше начать с бизнес-плана, который устанавливает цели фирмы и пути их достижения, заранее намеченный уровень доходов от реализации услуг и товаров, планируемые уровни затрат и оценочные финансовые требования.

Детально подходы к бизнес-планированию на предприятиях сферы сервиса, структура разделов и порядок их формирования рассматриваются в главе 15.

### **Контрольные вопросы**

1. Понятие планирования деятельности в рыночных условиях.
2. Каковы цели и задачи планирования?
3. Как можно классифицировать показатели, характеризующие деятельность предприятия?
4. Принципы планирования деятельности предприятия.
5. Какие методы планирования используются на предприятии?
6. Какие виды планов должны разрабатываться на предприятии?



7. Как классифицируются планы предприятия по экономическому содержанию?

8. Как классифицируются планы предприятия по временному фактору?

9. Какие основные этапы включает планирование деятельности предприятия?

10. Какие основные виды работ проводятся при определении исходной позиции предприятия?

11. В чем суть этапа «Оценка сильных и слабых сторон предприятия»?

12. Какова структура текущего плана предприятия сферы услуг?

**ГЛАВА 9**

**Характеристика и показатели плана маркетинга**

**Структура и порядок разработки плана маркетинга**

**Эффективность мероприятий от реализации маркетинговых стратегий**

**ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА****9.1. Характеристика и показатели плана маркетинга**

*Планирование маркетинга – это систематический процесс, включающий в себя оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, определение целей маркетинга и разработку плана внедрения и контроля.*

В странах с развитой рыночной экономикой сложились различные подходы к порядку планирования маркетинга, затрагивающие вопросы его содержания, последовательности и организации процесса планирования. Иногда он лишь немного шире плана материально-технического снабжения и сбыта, а в другом случае основан на подробном рассмотрении стратегии бизнеса предприятия, включает цели и программы выполнения различных сторон его деятельности. Общей является лишь системная логика принятия плановых решений. Представляется, что в сфере услуг весь план производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом должен быть основан на плане маркетинга, а его исходные положения должны лежать в основе остальных разделов краткосрочного плана.

*План маркетинга – это письменный документ, или проект, описывающий внедрение и контроль маркетинговой деятельности организации, связанной с конкретной маркетинговой стратегией.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб.: Питер, 2001, с. 31 – 32.

Благодаря маркетинговому планированию организации ориентированы на рынок с его тенденциями, всегда в курсе потребностей покупателей, что особенно важно в сфере сервиса, и знают о том, что делают конкуренты. Таким образом, можно выделить несколько основных моментов, характеризующих планирование маркетинга:

- планирование маркетинга основывается на анализе тенденций, покупателей, конкуренции и возможностей;
- в процессе разработки плана маркетинга вырабатываются стратегии, направленные на обслуживание определенных, наиболее выгодных для организации потребителей;
- стратегии, разработанные в ходе планирования, должны быть сконцентрированы на реальных преимуществах организации на определенном рынке;
- программа действий – маркетинг-микс – обеспечивает внедрение разработанных стратегий;
- на выполнение программ концентрируются все необходимые ресурсы.

В целом, планирование маркетинга имеет отношение к следующему:

- обслуживание наиболее выгодных целевых потребителей;
- завоевание новых потребителей;
- расширение рынков;
- превосходство над конкурентами;
- изучение тенденций развития рынка;
- максимизация доходов;
- наиболее выгодное использование ресурсов;
- минимизация угроз;
- определение сильных и слабых сторон компании.

В связи с этим, маркетинговые программы, разрабатываемые организацией, должны содержать мероприятия по улучшению потребительских свойств товара (услуги), расширению его ассортимента (номенклатуры), изучению потребителей, конкуренции и конкурентов, по обеспечению рациональной ценовой политики, формированию спроса, стимулированию сбыта и рекламы, оптимизации каналов товародвижения и организации сбыта.

Маркетинговое планирование основывается на использовании основных *принципов* маркетинга, к которым относятся следующие:

- ориентация производства на реальные потребности, пожелания потребителей (заказчиков);
- всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса;
- максимальное приспособление производства к требованиям рынка с целью эффективности его функционирования;
- воздействие на рынок с помощью различных средств, в целях его формирования в необходимых для предприятия направлениях;
- осуществление сегментации рынка и ориентация на те сегменты рынка, на которых предприятие обладает наилучшими потенциальными возможностями;
- единство и преемственность стратегии и тактики предприятия для обеспечения адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

В свою очередь, на реализацию принципов маркетинга ориентированы его *функции*, к которым относятся:

- комплексное исследование рынков сбыта, проблем, связанных с осуществлением маркетинга, изучение спроса потребителей, их требований к качеству, технико-экономическим параметрам производимой продукции (услуг);
- определение оптимальной номенклатуры оказываемых услуг, ассортимента выпускаемой продукции на основе ее экономического обоснования;
- принятие обоснованных решений по эффективной организации производства услуг (продукции);
- разработка сбытовой политики на основе определения экономически выгодных каналов сбыта, системы товародвижения, организации послепродажного обслуживания, системы стимулирования сбыта и формирования спроса потребителей;

- формирование взаимовыгодной внутрифирменной политики ценообразования на производимые услуги (продукцию) в системе «производитель – потребитель»;
- информационное обеспечение маркетинговых исследований;
- управление маркетинговой деятельностью и контроль за ее осуществлением.

Таким образом, составление плана маркетинга – важнейший элемент процесса планирования. Текущий и перспективный планы предприятия в целом основываются на плане маркетинга и должны быть тесно с ним увязаны.

*Целями* маркетингового планирования являются:

- координация усилий всех участников для реализации плана предприятия;
- максимизация вероятности достижения конечных целей предприятия;
- всесторонняя подготовка предприятия к реакции на изменения рынка.

Следует отметить, что планирование маркетинга основывается на проведении всестороннего анализа внешней и внутренней среды предприятия. В связи с этим при разработке плана маркетинга используются различные показатели. Например, для анализа рынка могут использоваться качественные и количественные показатели, а также характеристики состояния конкуренции, структуры отрасли и структуры распределения (таблица 9.1).

Емкость рынка – один из основных объектов исследований в маркетинге, поскольку этот показатель демонстрирует потенциально возможный объем сбыта производимых и оказываемых услуг (товаров). *Емкость рынка* определяется объемом реализуемых на нем конкретных товаров или услуг обычно в течение года. На рост емкости рынка и его расширение влияет большое число разнообразных факторов, например, рост количества потребителей, миграция населения, развитие туризма, увеличение покупательной способности населения, расширение территориального охвата рынка, изменение объемов импорта и экспорта данной услуги (товара).

Таблица 9.1

## Показатели для анализа рынка

| № п/п | Показатель                | Характеристика                                                                                                                                                                                   |
|-------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Количественные показатели | Емкость рынка, динамика развития рынка, доля предприятия на рынке, потенциал рынка и др.                                                                                                         |
| 2     | Качественные показатели   | Структура потребностей, мотивы покупки, их динамика, процесс покупки, стабильность потребностей, информатизация                                                                                  |
| 3     | Конкурентная среда        | Объем реализации продукции конкурентами, используемые маркетинговые стратегии, возможность финансовой поддержки                                                                                  |
| 4     | Структура покупателей     | Количество покупателей, виды покупателей, динамика численности покупателей, региональные особенности                                                                                             |
| 5     | Структура отрасли         | Количество продавцов, предлагающих аналогичную услугу (товар), вид продавца и уровень организации его производства, загрузка производственных мощностей, потенциальные возможности в конкуренции |
| 6     | Структура распределения   | Географические особенности, удаленность от крупных центров, особенности сбытовой сети, загруженность транспорта                                                                                  |

**Доля рынка** – это выраженная в процентном отношении часть рынка, которую в данный момент имеет предприятие, определяемая отношением объема реализации продукции, работ, услуг фирмы ( $V$ ) к общей емкости данного рынка ( $E_p$ ).

$$d_p = \frac{V}{E_p} \times 100\%. \quad (9.1)$$

Так как предприятия сферы сервиса в большинстве можно отнести к малому бизнесу, их доля в общей емкости рынка может быть незаметной, в связи с чем, расчеты по данным показателям можно ограничивать по территориальному признаку.

Еще один показатель, характеризующий рынок – это динамика рынка. **Динамика рынка** – годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах, который рассчитывается по объемам рынка в конце анализируемого и базисного периодов ( $E'_T$  и  $E_{\bar{t}}$ ) и длительности периода ( $t$ )<sup>2</sup>.

$$T_p = \frac{E'_T - E_{\bar{t}}}{E_{\bar{t}}} \times \frac{12}{t} + 1. \quad (9.2)$$

При выходе предприятия на новые рынки, можно рассчитать рентабельность данного рынка. **Рентабельность рынка** – это отношение совокупной прибыли к ее совокупному потенциалу. Расчет данного показателя возможен, если имеются данные о прибылях конкурентов, однако, в некоторых случаях можно воспользоваться ретроспективными данными и результатами бенчмаркинга и с помощью экспертных оценок определить активы и прибыль фирм-конкурентов. В таком случае рентабельность рынка может быть определена

$$R_r = \frac{\Pi_k}{A_k} \times \frac{12}{t}, \quad (9.3)$$

где  $\Pi_k$  – прибыль, получаемая конкурентами в рассматриваемом периоде;

$A_k$  – активы конкурентов в рассматриваемом периоде;

$t$  – длительность анализируемого периода, месяцев.

Для характеристики конкуренции на рынке могут быть использованы показатели, отраженные в таблице 9.2.

<sup>2</sup> Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. Маркетинг. М.: Экономика, 2001.

Таблица 9.2

## Показатели для анализа конкуренции на рынке товаров и услуг

| Показатель                                                | Обозначение | Содержание                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обобщенный показатель интенсивности конкуренции           | $I_c$       | Характеризует общую меру привлекательности рынка                                                                                                                                                           |
| Интенсивность конкуренции                                 | $I_x$       | Определяется тремя факторами $I_i, I_r, I_d$ , характеризующими динамику роста рынка, рентабельность рынка и распределение рыночных долей конкурентов                                                      |
| Интенсивность конкуренции по динамике рынка               | $I_i$       | Характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов                                                                                                                            |
| Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка         | $I_r$       | Характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и влияние конкурентов слабее                                                 |
| Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей | $I_d$       | Характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и вероятно аналогичной стратегией                                                                                   |
| Объем рынка                                               | $V_r$       | Определяется совокупными ресурсами всех фирм, имеющих место на анализируемом рынке                                                                                                                         |
| Объем ресурсов фирмы                                      | $V_f$       | Определяется как объем ресурсов фирмы, имеющих место на рассматриваемом рынке                                                                                                                              |
| Количество фирм                                           | $N$         | Число фирм, расположенных на анализируемом рынке                                                                                                                                                           |
| Показатель динамичности рыночной доли фирмы               | $\Delta d$  | Характеризует изменение рыночной доли фирмы в анализируемом периоде по сравнению с базовым                                                                                                                 |
| Темп прироста рыночной доли фирмы                         | $T_d$       | Определяется изменением рыночной доли фирмы в анализируемом периоде по отношению к рыночной доле в базовом. Отрицательные значения свидетельствуют об уменьшении рыночной доли, положительные — о ее росте |



Среди показателей внутренней среды предприятия, отражаемых и используемых в плане маркетинга, можно выделить следующие:

- выручка от реализации продукции, работ, услуг;
- товарооборот (в торговле);
- прибыль;
- количество потребителей (физических и юридических лиц);
- количество сегментов, используемых предприятием;
- характеристика используемых сегментов;
- технологический уровень;
- уровень сервиса;
- цена на отдельные услуги (товары), средневзвешенный уровень цен;
- количество работающих;
- затраты на маркетинг;
- эффективность маркетинговых мероприятий;
- другие.

Планы маркетинга могут различаться по уровню охвата. Так, производители потребительских товаров часто используют отдельные планы маркетинга для каждой товарной группы или даже для отдельной услуги (товара). При этом может существовать и единый, интегрированный план маркетинга всей фирмы, включающий всю продукцию (такие планы применяются в сфере услуг) или общий бизнес-план с разделом, посвященным маркетингу (чаще применяется изготовителями продукции производственного назначения) (рис. 9.1).

Планы маркетинга различаются также по длительности и целевой функции. Стратегический план маркетинга, определяющий долгосрочные цели и задачи предлагается разрабатывать на 3–5-летний период (для сферы услуг этот период может составлять 1–3 года, так как, и это очевидно, длительность стратегического плана маркетинга существенно зависит от отрасли действия). Tактический план маркетинга обычно является годовым и более детализированным и оперативным, чем стратегический план.

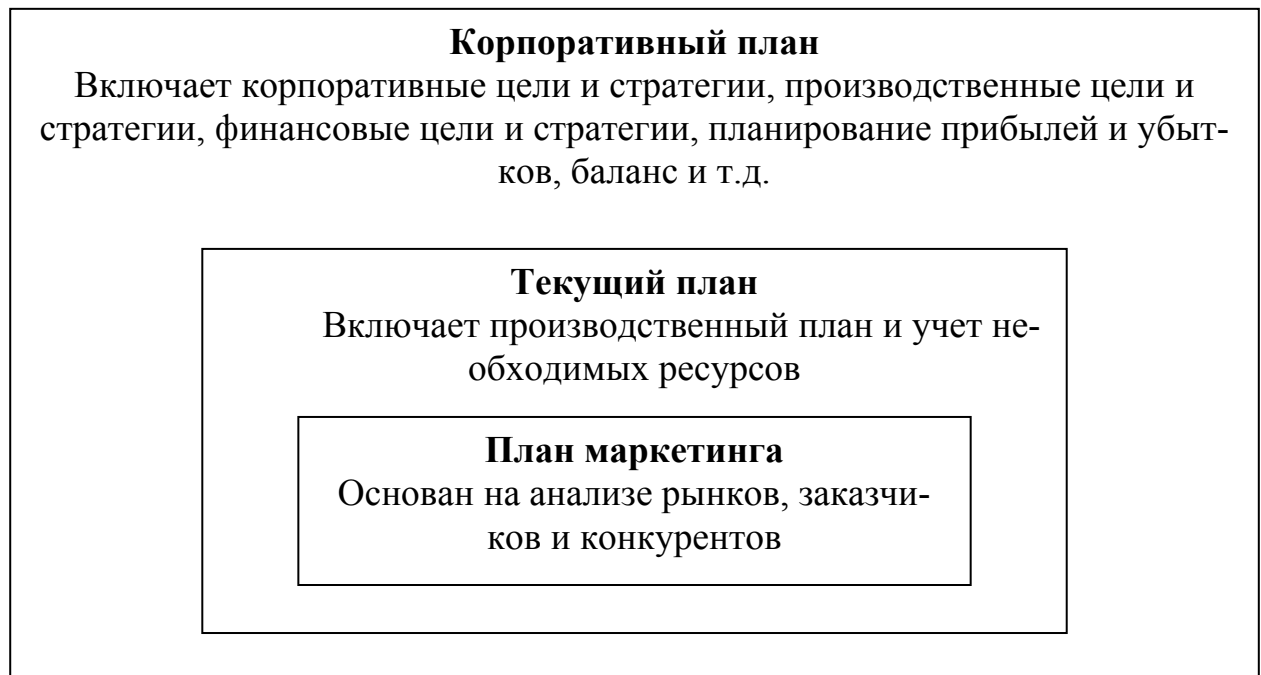


Рис. 9.1. Взаимодействие планов по уровню охвата.

При разработке планов маркетинга необходимо соблюдать следующие **основные принципы**:

1. Сначала надо развивать стратегический план маркетинга. Стратегический план должен охватывать период 3-5 лет, и только после его разработки и утверждения должен разрабатываться годовой план маркетинга.

2. Для достижения целей планирования маркетинга необходимо расположить его как можно ближе к потребителям.

3. Для эффективного планирования маркетинга необходимо обеспечить непрерывный процесс получения информации о внешнем окружении и о стратегических единицах бизнеса.

4. Информация должна суммироваться в SWOT-анализ (сила - слабость – возможность - угроза). Информация является основой для аудита маркетинга, на базе которого строится план маркетинга.

5. При анализе должны использоваться основные инструменты маркетинга - анализ цикла жизни товара, анализ затрат, объема и прибыли.

## 9.2. Структура и порядок разработки плана маркетинга

Процесс планирования маркетинга можно отобразить в виде следующей схемы (рис. 9.2).

### 1 этап:

**Аудит** - анализ места фирмы на рынках в сравнении с основными конкурентами.

### 2 этап:

**Цели** - разработка, исходя из аудита, набора количественных маркетинговых и финансовых целей, совместимых с общими целями компании.

### 3 этап:

**Стратегия** - определение широкой стратегии, обеспечивающей достижение этих целей и согласующейся с общей стратегией компании.

### 4 этап:

**Тактика** - разработка детального тактического плана действий, способного обеспечить выполнение стратегии и достижение поставленных целей.

Если внимательно рассматривать рис. 9.2 и 9.3, вспомнить определения процесса маркетингового планирования, то можно сказать, что разделы плана маркетинга отражают процесс планирования маркетинга. Так, проведение аудита маркетинга позволяет оценить текущую ситуацию предприятия на рынке и т.д. Оперативный план маркетинга это выраженная в документальной форме тактика маркетинга, а взаимосвязь тактики и аудита маркетинга определяют его бюджет и способы контроля маркетинговых результатов.

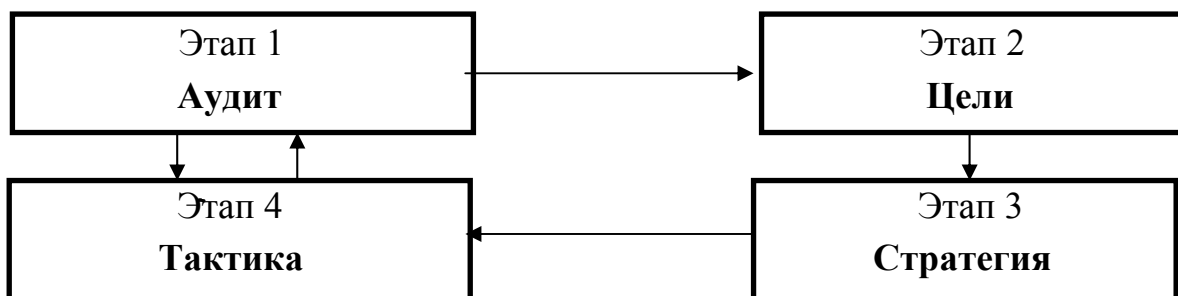


Рис. 9.2. Процесс планирования маркетинга

Основные составляющие плана маркетинга представлены на рис. 9.3.

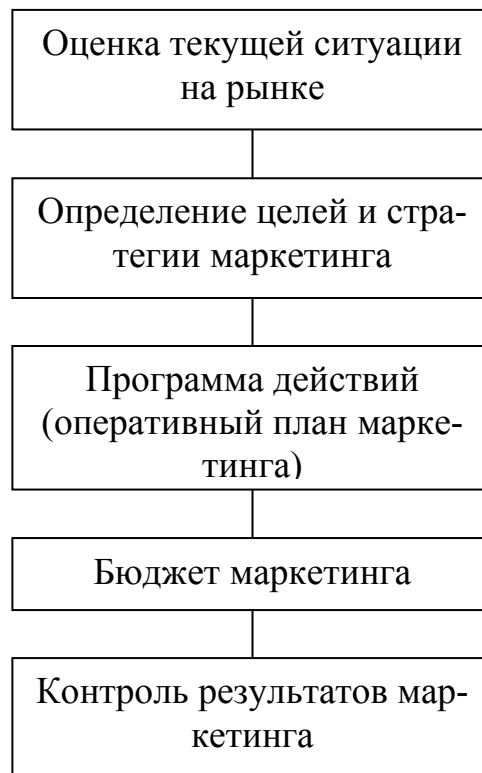


Рис. 9.3. Составляющие плана маркетинга

В таблице 9.3 представлены составляющие аудита маркетинга и их характеристика.

Результаты, полученные в процессе аудита маркетинга, могут быть сведены в таблицы для более наглядного их отражения. Например, в таблице 9.4 представлены показатели, характеризующие рынок.

Анализ деятельности предприятий-конкурентов может быть проведен на основе следующих показателей: ассортимент продукции, услуг; цены по ассортиментным группам; формы обслуживания; уровень качества продукции, услуг, сроки выполнения услуг; способы реализации; виды рекламы, местоположение и др. (табл. 9.5 и 9.6).

Таблица 9.3

## Составляющие полного аудита маркетинга

| № п/п | Наименование                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Аудит окружения маркетинга             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1.1   | Макроокружение                         | Здесь рассматриваются вопросы, связанные с политическим, законодательным, налоговым положением в отрасли. Как могут в перспективе изменяться инфляция, безработица, кредитная политика, рассматриваются прогнозы экономического роста, уровень дохода для существующих и потенциальных рынков. Кроме того, здесь необходимо охарактеризовать технологический уровень, социальное, культурное и экологическое окружение. |
| 1.2   | Микроокружение                         | На данном этапе аудита дается характеристика рынков, конкурентов, поставщиков и потребителей фирмы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2     | Аудит стратегии маркетинга             | Здесь рассматриваются цели предприятия, согласованность целей маркетинга с корпоративными целями, дается характеристика используемой маркетинговой стратегии с точки зрения ее обоснованности, соответствия состоянию экономики, стратегий конкурентов, циклам жизни услуг (товаров), рыночным сегментам и т.п.                                                                                                         |
| 3     | Аудит организации маркетинга           | Проводится анализ деятельности маркетинговой службы (маркетинговой деятельности), т.е связь маркетинга с производством, сбытом, финансированием, дается оценка персонала, занимающегося маркетингом                                                                                                                                                                                                                     |
| 4     | Аудит информационных систем маркетинга | Это этап предполагает оценку:<br>- информационной системы с точки зрения полноты, точности, своевременности получения и обработки поступающей информации;<br>- системы маркетингового планирования;<br>- системы контроля;<br>- системы развития нового продукта                                                                                                                                                        |
| 5     | Аудит продуктивности рынка             | Проводится анализ прибыльности маркетинга и эффективности маркетинговых затрат.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 6     | Аудит функций маркетинга               | Дается оценка ассортиментной, ценовой, сбытовой, сервисной политики, анализируется продвижение услуг (продукции) и торговый персонал                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Таблица 9.4

## Характеристика рынка

| Наименование показателей                                                                                                       | Единица измерения | Наша фирма | Основные конкуренты |   | Отклонение от уровня конкурентов |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|---------------------|---|----------------------------------|---|
|                                                                                                                                |                   |            | 1                   | 2 | 1                                | 2 |
| А                                                                                                                              | Б                 | 1          | 2                   | 3 | 4                                | 5 |
| Емкость рынка,<br>в том числе по отдельным сегментам                                                                           | тыс. руб.         |            |                     |   |                                  |   |
| Доля рынка,<br>в том числе по отдельным сегментам                                                                              | %                 |            |                     |   |                                  |   |
| Объем реализации работ услуг,<br>товаров:<br>в стоимостном выражении<br>в том числе по отдельным сегментам                     | тыс. руб.         |            |                     |   |                                  |   |
| в натуральном выражении<br>в том числе по отдельным сегментам                                                                  | тыс. шт.          |            |                     |   |                                  |   |
| Объем реализации работ, услуг,<br>товаров на одного жителя:<br>в стоимостном выражении,<br>в том числе по отдельным сегментам  | руб.              |            |                     |   |                                  |   |
| в натуральном выражении<br>в том числе по отдельным сегментам                                                                  | шт.               |            |                     |   |                                  |   |
| Объем реализации по основным<br>видам работ, услуг, товаров:<br>в стоимостном выражении,<br>в том числе по отдельным сегментам | тыс. руб.         |            |                     |   |                                  |   |
| в натуральном выражении,<br>в том числе по отдельным сегментам                                                                 | тыс. шт.          |            |                     |   |                                  |   |

| А                                                                                                                    | Б                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|---|---|---|---|
| Объем реализации по основным формам обслуживания потребителей:<br>в стоимостном выражении<br>в натуральном выражении | тыс. руб.<br>тыс. шт. |   |   |   |   |   |
| Средняя цена работ, услуг, товаров по видам                                                                          | руб.                  |   |   |   |   |   |

Таблица 9.5

### Анализ основных показателей деятельности предприятий-конкурентов

| Наименование предприятия | Тип производства | Ассортимент | Цены, руб. | Уровень качества (балл) | Формы обслуживания | Способ реализации | Сроки выполнения, дн. | Вид рекламы | Месторасположение | Другие |
|--------------------------|------------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------------|-------------------|--------|
|                          |                  |             |            |                         |                    |                   |                       |             |                   |        |

Таблица 9.6

### Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятий-конкурентов

| Наименование предприятия | Слабые стороны | Сильные стороны |
|--------------------------|----------------|-----------------|
| •<br>•<br>•              |                |                 |

Полный качественный аудит маркетинга служит основой для *SWOT-анализа*, который систематизирует данные аудита и представляет их в виде оценки основных сильных и слабых сторон предприятия по сравнению с конкурентами и списка возможностей и угроз, возникающий вследствие изменений в микро- и макроокружении. Для оценки сил и слабостей формулируются

**ключевые факторы успеха (КФУ)**, т.е факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке. Каждому фактору приписывается вес, соответствующий его значимости на рынке, затем для рассматриваемого предприятия и нескольких конкурентов проставляются оценки по каждому фактору в выбранной шкале, и вычисляется суммарная взвешенная оценка (табл. 9.7).

Таблица 9.7

Ключевые факторы успеха предприятия в конкурентной борьбе

| КФУ                                                                                                                                                                                                                                                                | Вес | Анализируемое предприятие | Конкуренты |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------|------------|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                                    |     |                           | А          | В | С |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2   | 3                         | 4          | 5 | 6 |
| 1. Факторы, характеризующие предприятие<br>1.1 Имидж предприятия<br>1.2 Квалификация руководителей<br>1.3 Квалификация специалистов<br>1.4 Квалификация рабочих<br>1.5 Организационно-технический уровень производства<br>1.6 Издержки производства<br>•<br>•<br>• |     |                           |            |   |   |
| 2. Факторы, характеризующие продукцию, услуги<br>2.1 Функционально-потребительские свойства<br>2.2 Надежность, долговечность                                                                                                                                       |     |                           |            |   |   |
| 2.3 Конструктивные показатели<br>2.4 Технологические показатели<br>2.5 Эстетические показатели<br>2.6 Экологические показатели<br>2.7 Показатели безопасности<br>2.8 Патентно-правовые показатели                                                                  |     |                           |            |   |   |



| 1                                                                                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2.9 Себестоимость продукции, услуг<br>2.10 Цена на продукцию, услугу<br>•<br>•<br>•                                                   |   |   |   |   |   |
| 3. Факторы, характеризующие маркетинг<br>3.1 Исследование рынка<br>3.2 Организация рекламы<br>3.3 Стимулирование сбыта<br>•<br>•<br>• |   |   |   |   |   |
| Оценка                                                                                                                                |   |   |   |   |   |

Основные факторы, оказывающие значительное влияние на бизнес в настоящем или могут существенно повлиять на него в будущем, удобно расположить в таблице 9.8.

Таблица 9.8

## Возможности и угрозы

| № КФУ | Возможности | Угрозы |
|-------|-------------|--------|
|       |             |        |
|       |             |        |
|       |             |        |
|       |             |        |

При проведении аудита маркетинга помимо качественных экспертных оценок SWOT-анализа необходимо обеспечить возможность проведения количественного сегментного анализа прибыльности.

Основным инструментом сегментного анализа является вычисление отношения, определяющего прибыльность (продуктивность) конкретного сегмента.

$$PC_i = PC_i / 3C_i, \quad (9.4)$$

где  $PC_i$  — результаты сегмента;

$ЗC_i$  — затраты сегмента.

Этот анализ и оценки дают необходимую информацию, чтобы решить, какие услуги (товары) следует удалить, какие поддержать, на каких заказчиков обратить особое внимание.

Иногда результаты проведенного анализа и оценки текущей ситуации на рынке показывают, что слабые стороны предприятия ему в ближайшее время преодолеть не удастся, поэтому в условиях конкурентной борьбы оно вынуждено отказаться или от определенного рынка сбыта, или от предоставления отдельного вида услуг.

Обобщив результаты аудита маркетинга, анализа текущей ситуации на рынке, позиций предприятия на рынке услуг (товаров), необходимо определить основные цели и стратегии маркетинга.

Цели маркетинга должны быть четко сформулированы в количественной форме и иметь определенный финансовый эквивалент. Они могут быть выражены и другими числовыми характеристиками. Например, предприятие планирует повысить объем реализации своих услуг с 7 млн. руб. до 8,4 млн. руб., при этом увеличить прибыль с 1,2 млн. руб. до 1,68 млн. руб. Или, используя другие числовые характеристики, данная цель будет выглядеть так: предприятие планирует увеличить объем реализации своих услуг на 20% ( $7,0 \times 1,2 = 8,4$ ), при этом увеличить рентабельность с 21% ( $P = \frac{1,2}{5,8} \times 100\% = 21\%$ ) до 25% ( $P = \frac{1,68}{8,4} \times 100\% = 25\%$ ).

Точная и по возможности количественная характеристика цели необходима для того, чтобы иметь возможность оценивать эффективность и действенность выбранных стратегий и действий.

После определения целей начинается этап выбора стратегий, которые обеспечили бы возможность их достижения. Характеристика базовых стратегий маркетинга представлена в таблице 9.9.

На проектирование конкурентной стратегии предприятия оказывают влияние различные факторы. Этими факторами могут быть как внешние, так и внутренние, определяемые деятельностью организации. Особо следует выделить два фактора:

- динамика рынка (табл. 9.10);
- рыночная доля фирмы (табл. 9.11).

Таблица 9.9

## Характеристика базовых стратегий маркетинга

| Характеристики стратегий<br>Вид базовой стратегии              | Условия формирования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Конкурентные преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1</p> <p>Снижение себестоимости услуг, работ, продукции</p> | <p>2</p> <p>1. Большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам.<br/>2. Ценовая эластичность и однородность спроса на услуги, продукцию фирмы.<br/>3. Преимущественно ценовая конкуренция.<br/>4. Потеря потребителями своего дохода при повышении цен.<br/>5. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации.</p> | <p>3</p> <p>1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные услуги.<br/>2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области дифференциации услуг и локализации рынка ввиду доступности цен на услуги собственного предприятия.<br/>3. Сокращение числа конкурентов ввиду ужесточения входного барьера на данный рынок фирмам с аналогичными услугами.<br/>4. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.<br/>5. Гарантии на получение прибыли в случае, если потребители смогут снизить цены у ближайших конкурентов.<br/>6. Возможность вытеснения товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров) за счет массовости и низких издержек производства.</p> |

| 1                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Дифференциация услуг, работ, продукции</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие широкой возможности выделения услуг на рынке, хорошее восприятие и оценка услуг потребителями.</li> <li>2. Разнообразная структура спроса на производимые услуги.</li> <li>3. Неценовая конкуренция.</li> <li>4. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение услуг в структуре их бюджета.</li> <li>5. Неразвитость стратегии дифференциации услуг.</li> </ol> | <p>7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей благодаря превосходству в технологии и качестве, обеспечению более широкого диапазона или привлекательности низких цен.</li> <li>2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартных услуг и локализации рынка за счет разнообразия предлагаемых услуг и лояльности потребителя.</li> <li>3. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.</li> <li>4. Возможность появления резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.</li> <li>5. Гарантии на получение прибыли от реализации продукции предприятиям, пользующимся услугами только данной организации.</li> <li>6. Возможность вытеснения товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров) путем укрепления связей с потребителями.</li> </ol> |

| 1                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сегментирование рынка | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара.</li> <li>2. Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка.</li> <li>3. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка</li> </ol> | <p>7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о потребителях и их специфических запросах</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка (покупатели с особыми потребностями, географический район).</li> <li>2. Возможность использования преимуществ стратегий снижения себестоимости или дифференциации услуг для ограниченного круга потребителей в целом сегменте рынка.</li> <li>3. Дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации продукции.</li> <li>4. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей</li> </ol> |
| Внедрение новшеств    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие аналогов услуг.</li> <li>2. Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества.</li> <li>3. Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств</li> </ol>                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен.</li> <li>2. Сокращение числа фирм, желающих попасть в отрасль из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на продукцию, технологию и т. д.</li> <li>3. Гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав.</li> <li>4. Отсутствие аналогичных услуг.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| 1                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ориентация на потребность рынка | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неэластичность спроса на услуги.</li> <li>2. Отсутствие трудностей для «выхода» и «выхода» из отрасли.</li> <li>3. Количество конкурентов на рынке невелико.</li> <li>4. Нестабильность рынка.</li> </ol> | <p>5. Создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитные услуги.</li> <li>2. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении услуг.</li> <li>3. Небольшое количество товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров).</li> <li>4. Возможность создания имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменившихся потребностей покупателей.</li> </ol> |

Таблица 9.10

## Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка

| Тип рынка                               | Характерные черты рынка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Перспективные направления конкуренции                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Быстрорастущий<br>новый рынок           | <p>Неопределенность правил игры. Нестабильность технологий, стандартов и предпочтений потребителей</p> <p>Фирмы заняты скорее разработкой услуг и технологий, чем анализом намерений конкурентов.</p> <p>Нет входного барьера для конкурентов.</p> <p>Высокие стартовые издержки, но есть резервы снижения себестоимости услуг.</p> <p>Отсутствие групп потребителей.</p> | <p>Иновационный стиль ведения бизнеса.</p> <p>Закрепление преимуществ приоритета.</p> <p>Расширение границ рынка и поиск новых групп клиентов.</p> <p>Формирование приверженности потребителей.</p> <p>Быстрое реагирование на новые технологии.</p> <p>Защита позиций к моменту прихода крупных конкурентов.</p> |
| Рынок<br>замедленного<br>роста          | <p>Усиление борьбы за долю рынка и снижение цен.</p> <p>Насыщение рынка.</p> <p>Разборчивость клиентов по отношению к цене и сервису.</p> <p>Необходимо привлечение внешних источников ресурсов для инноваций.</p> <p>Появление межрегиональной конкуренции.</p> <p>Падение рентабельности рынка.</p> <p>Концепция бизнеса.</p> <p>Рост эластичности спроса по цене.</p>  | <p>Анализ и сокращение издержек.</p> <p>Учет ценообразования конкурентов.</p> <p>Инновации, снижающие издержки.</p> <p>Увеличение реализации услуг постоянным клиентам.</p> <p>Поиск конкурентов — кандидатов на вывод с рынка.</p> <p>Выход на внешние рынки для привлечения ресурсов и реализации услуг.</p>    |
| Застойный или<br>сокращающийся<br>рынок | <p>Рост агрессивности конкуренции.</p> <p>Стабилизация или падение спроса/предложения.</p> <p>Стабилизация цен.</p> <p>Достижение высокой концентрации бизнеса.</p>                                                                                                                                                                                                       | <p>Выделение растущего сегмента внутри застойного рынка и концентрация на нем.</p> <p>Инновации, открывающие неценовую конкуренцию услуг.</p> <p>Снижение себестоимости услуг.</p>                                                                                                                                |

Таблица 9.11

## Проектирование стратегии конкуренции с учетом рыночной доли фирмы

|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Степень доминирования фирмы на конкурентной карте рынка</p> <p>Лидер</p> | <p>Вероятные методы конкурентной борьбы</p> <p>Продолжение наступления: анализируется достаточность ресурсов для продолжения инноваций и усиления давления на конкурентов.</p> <p>Стабилизация позиций: поддержание достигнутого уровня рентабельности, установление входных барьеров, улучшение сервиса и сбалансированность цен, сохранение доли рынка.</p> <p>Борьба с конкурентами: развертывание бескомпромиссных кампаний давления на конкурентов, привлечение потребителей и поставщиков, дискредитация конкурентов, переманивание персонала.</p> <p>Поиск незанятой ниши со слабой конкуренцией. Приспособление к выбранному целевому рынку.</p> <p>Создание идеальной услуги.</p> <p>Имитация действий лидера.</p> <p>Поглощение мелких конкурентов.</p> <p>Создание отличительного имиджа.</p> |
| <p>Сильная конкурентная позиция</p>                                         | <p>Удешевление услуг или дифференциация услуг.</p> <p>Сохранение существующей доли рынка и рентабельности.</p> <p>Реинвестиции на уровне достаточного минимума для получения краткосрочных прибылей: извлечение ресурсов из сворачиваемого направления бизнеса для перемещения их в перспективные сектора.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Слабая конкурентная позиция</p>                                          | <p>Радикальная реорганизация фирмы: перепозиционирование бизнеса, изыскание внутренних резервов, слияние с конкурентом, сокращение неприбыльного ассортимента. Повышение цен, если спрос неэластичен по цене.</p> <p>Всемерное снижение издержек.</p> <p>Распродажа активов, сокращение работающих, сокращение части услуг.</p> <p>Выход из бизнеса.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Аутсайдер</p>                                                            | <p>Радикальная реорганизация фирмы: перепозиционирование бизнеса, изыскание внутренних резервов, слияние с конкурентом, сокращение неприбыльного ассортимента. Повышение цен, если спрос неэластичен по цене.</p> <p>Всемерное снижение издержек.</p> <p>Распродажа активов, сокращение работающих, сокращение части услуг.</p> <p>Выход из бизнеса.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



Однако принятие решения о выборе той или иной стратегии маркетинга должно опираться на данных об имеющихся рыночных сегментах, в которых собирается осуществлять свою деятельность предприятие.

Для каждого из отобранных сегментов необходимо разработать свою стратегию маркетинга в отношении видов работ и услуг, форм обслуживания потребителей, рекламы, цен, стимулирования сбыта и т.д. Каждую стратегию следует обосновать с точки зрения того, каким образом она учитывает возможности и ключевые проблемы, изложенные в предыдущих разделах плана. Одновременно требуется указать размеры затрат, связанные с реализацией намеченных стратегических мероприятий, и оценить их с позиций планируемого уровня рентабельности.

**Например**, для предприятия, оказывающего услуги по химической чистке изделий и стирке белья, в качестве возможных стратегий можно предложить следующие:

| Для потребителей услуг химической чистки изделий              | Для потребителей услуг стирки белья                             |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегия увеличения объема реализации услуг               |                                                                 |
| 1.1. Расширение увеличения объемов реализации услуг           |                                                                 |
| 1.1.1. Антимолевая обработка изделий                          | 1.1.1. Ароматизация белья после стирки                          |
| 1.1.2. Дезодорация изделий после чистки                       |                                                                 |
| 1.2. Совершенствование форм обслуживания потребителей         |                                                                 |
| 1.2.1. Выведение пятен в присутствии заказчика                | 1.2.1. Экспресс-стирка белья в течение 3 часов                  |
| 1.2.2. Прием и выдача заказов на дому                         |                                                                 |
| 2. Стратегии повышения эффективности деятельности предприятия |                                                                 |
| 2.1. Улучшение качества исполнения услуг                      |                                                                 |
| 2.1.1. Замена усилителя перхлорэтилен на трихлорэтилен        | 2.1.1. Выведение новой методики контроля качества стирки белья  |
| 2.1.2. Совершенствование материального стимулирования труда   |                                                                 |
| 2.2. Совершенствование материально-технического снабжения     |                                                                 |
| 2.2.1. Замена поставщика усилителя                            | 2.2.1. Внедрение прогрессивных норм расхода основных материалов |

При разработке оперативного плана маркетинга намеченные стратегии маркетинга представляются в виде оперативных планов детальных мероприятий с указанием места и сроков осуществления, а также лиц, ответственных за их исполнение (табл. 9.12). В этих планах должны содержаться ответы на вопросы: кто, что, когда, где, за счет каких ресурсов и как должен делать, чтобы реализовывать цели и стратегии маркетинга предприятия.

**Например,** в качестве одной из целей предприятие выдвигает увеличение объема реализации работ и услуг. Стратегии маркетинга по выполнению данной цели будут направлены прежде всего на расширение ассортимента работ и услуг, повышение их качества, совершенствование форм обслуживания потребителей, рекламы, ценообразования. Программа действий (оперативный план) до реализации намеченных стратегий должен показать, в результате внедрения каких мероприятий этого можно добиться, где, кто, когда эти мероприятия должен проводить, каковы затраты на их осуществление, на сколько конкретно их внедрение позволит повысить объем реализации.

После выбора основных стратегий маркетинга, разработки программы действий (оперативного плана маркетинга) необходимо определить возможные затраты на маркетинг, т.е. составить бюджет маркетинга. Чаще всего бюджет маркетинга основывается на бюджете продвижения, включающего в себя рекламу, связи с общественностью, персональные продажи, стимулирование сбыта, которое направлено на стимулирование спроса и улучшение имиджа предприятия.

Существуют *пять основных методов планирования бюджета маркетинга*: остаточный, экстраполяции, паритета с конкурентами, доли от продаж и основанный на решении стратегических задач. В таблице 9.13 представлена характеристика перечисленных выше методов.

Современный маркетинг требует планирования бюджета исходя из целей и с учетом стратегий, утвержденных в стратегическом плане маркетинга. Однако на практике приходится использовать и другие методы, что вызвано, по-видимому, в первую очередь, нехваткой ресурсов. Видимо, оптимальным является сочетание нескольких методов с небольшим приоритетом (весом) у последнего.





|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| предпри-<br>ятия | <p>Совершенствование ор-<br/>ганизации и оплаты труда</p> <p>1.....</p> <p>2. ....</p> <p>Совершенствование<br/>управления и организа-<br/>ции производства</p> <p>1. ....</p> <p>2. ....</p> <p>Совершенствование ма-<br/>териально-технического<br/>снабжения</p> <p>1. ....</p> <p>2. ....</p> |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Таблица 9.16

## Характеристика методов расчета бюджета маркетинга

| Метод                                     | Содержание                                                                                                        | Достоинства                                                                            | Недостатки                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Остаточный                                | Фирма оставляет на продвижение те ресурсы, которые остались после выделения средств на другие элементы маркетинга | Нет                                                                                    | Самый слабый. Используются ориентированным на производство небольшими фирмами. Опасность полного отсутствия средств на продвижение при нехватке средств. Нет связи с целями |
| Экстраполяции                             | Фирма строит новый бюджет на основе предыдущего, увеличивая или уменьшая его                                      | Есть точка отсчета; легкость определения                                               | Нет связи с целями; велика роль интуиции; тяжело оценить результаты                                                                                                         |
| Паритет с конкурентами                    | Бюджет продвижения увеличивается или уменьшается в зависимости от действий конкурентов                            | Есть точка отсчета; ориентирован на рынок; задает четкие пределы затрат на продвижение | Запаздывание; метод договорного; нет связи с целями; основан на сходстве с конкурентами                                                                                     |
| Доля от продаж                            | Бюджет продвижения формируется как процент от объема реализации организации                                       | Легкость определения; увязка продаж и продвижения                                      | Нет связи с целями; продвижение следует за продажами, а не опережает их; при плохом сбыте, когда требуется его увеличение, бюджет автоматическим образом уменьшается        |
| Направлен на решение стратегических задач | Фирма четко устанавливает цели и стратегии продвижения и затем определяет соответствующий бюджет                  | Увязка затрат с выполнением целевых задач                                              | Трудность установления четких целей, особенно для небольших фирм                                                                                                            |

Составление бюджета маркетинга позволяет правильно расставить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Затраты на отдельные элементы маркетинга, представленные в бюджете, определяются на основе оперативного плана маркетинга.

Основная задача оперативного планирования маркетинга заключается в том, чтобы для каждой целевой группы потребителей подобрать оптимальную с точки зрения поставленных целей (которых, как правило, несколько) смесь маркетинга.

### **9.3. Эффективность мероприятий от реализации маркетинговых стратегий**

В условиях рыночной экономики, внедрение мероприятий, разработанных и предложенных в оперативном плане маркетинга в конечном счете, должно обеспечить достижение конкурентоспособности фирмы, сокращение издержек, прирост чистой прибыли.

В общем виде экономическая эффективность мероприятий определяется по формуле

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (9.5)$$

где  $P$  - стоимостная оценка результатов осуществления мероприятий за расчетный период;

$Z$  - стоимостная оценка затрат по осуществлению мероприятий за расчетный период.

Рассмотрим некоторые из существующих методик расчета эффективности маркетинговых и организационно-технических мероприятий.

**1. Методика расчета экономической эффективности от внедрения инноваций.**

Эффективность мероприятий по внедрению инноваций проявляется в снижении трудозатрат на производство продукции (выполнение услуг, работ), росте производительности труда, снижении издержек. Если инновационные мероприятия требуют инвестиционных затрат, то рассчитывается срок окупаемости и коэффициент эффективности инвестиций.

Снижение трудоемкости определяется по формуле

$$a = 100 - \frac{T_2}{T_1} \times 100, \quad (9.6)$$

где  $T_1; T_2$  - трудоемкость изготовления единицы продукции, услуги (выполнения операции, узла изделия) до и после проведения инновационных мероприятий соответственно.

Расчет производительности труда определяется по формуле

$$ПТ = \frac{100 \times a}{100 - a}. \quad (9.7)$$

Высвобождение численности рабочих определяется либо за счет снижения трудоемкости единицы услуги (продукции), либо за счет сокращения непроизводительных затрат и потерь рабочего времени. При снижении трудоемкости единицы услуги (продукции) расчет выполняется по формуле

$$\Delta Ч = \frac{(T_1 - T_2) \times O_n}{\Phi \times K_{вн}}, \quad (9.8)$$

где  $T_1$  - трудоемкость единицы изделия до внедрения нового оборудования, ч.;

$T_2$  - то же после внедрения, ч.;

$O_n$  - годовой объем услуг (продукции) в натуральном выражении, шт.;

$\Phi$  - полезный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего в год, ч.;

$K_{вн}$  - коэффициент выполнения норм выработки рабочими.

Если внедрение организационно-технических мероприятий связано с высвобождением численности рабочих, экономический результат может выражаться в экономии по фонду заработной платы и рассчитываться по формуле

$$\Delta C_{з.п.} = \Delta Ч \times ЗП_{ср.год.} \times K_{нач}, \quad (9.10)$$

где  $\Delta Ч$  - возможное высвобождение численности рабочих, чел.;

$ЗП_{ср.год.}$  - среднегодовая зарплата одного рабочего, руб.;

$K_{нач}$  - коэффициент, учитывающий начисления на зарплату.

Если мероприятия по внедрению инноваций обеспечивают снижение норм расхода материальных ресурсов, экономический



результат может быть выражен в экономии материальных затрат и определен по формуле

$$\Delta C_{м.з.} = (n_1 - n_2) \times O_n \times C_m, \quad (9.11)$$

где  $n_1, n_2$  - норма расхода материального ресурса на единицу изделия до внедрения и после проведения мероприятий (в натуральных единицах);

$O_n$  - выпуск изделий в натуральных единицах;

$C_m$  - цена за единицу ресурса, руб.

Если мероприятия по внедрению инноваций (новой техники, технологии, средств механизации и автоматизации) отражаются на изменении величины различных статей затрат в себестоимости единицы изделия, то экономический результат от перечисленных мероприятий в целом выражается в снижении себестоимости единицы услуги (продукции) и определяется снижением себестоимости в расчете на выпуск изделий.

$$\Delta C = (C_1 - C_2) \times O_n, \quad (9.12)$$

где  $C_1$  - себестоимость единицы изделия до применения нового оборудования, руб.

$C_2$  - себестоимость единицы изделия после применения нового оборудования, руб.

$O_n$  - годовой выпуск изделий, шт.

Текущий (годовой) экономический эффект от внедрения инноваций определяется по формуле

$$\mathcal{E}_T = \Delta C - Z_u, \quad (9.13)$$

где  $Z_u$  - инвестиционные затраты, руб.

$\Delta C$  – совокупное изменение себестоимости от внедрения инновационных мероприятий.

Срок окупаемости инвестиций составит:

$$T_{ок.} = \frac{Z_u}{\Delta C}. \quad (9.14)$$

Коэффициент эффективности инвестиций является величиной, обратной сроку окупаемости.

Если спрос на продукцию увеличивается и инновационные мероприятия проводятся для увеличения объемов производства и реализации продукции (работ, услуг), то в этом случае экономический результат выражается в увеличении прибыли от реализа-

ции продукции (работ, услуг). Расчет может быть осуществлен в следующей последовательности.

Прирост объемов производства и реализации продукции (работ, услуг) в результате снижения трудоемкости изделий составит:

$$\Delta O_n = \frac{(T_1 - T_2) \times O_n}{T_2} \quad (9.15)$$

$$\Delta V = \Delta O_n \times Ц, \quad (9.16)$$

где  $Ц$  - цена за единицу изделия, руб.;

$\Delta V$  - прирост объемов в стоимостном выражении, руб.

Прирост прибыли от реализации продукции (работ, услуг) определяются по формулам:

$$\Delta П = \Delta O_n \times П_{ед}, \quad (9.17)$$

где  $\Delta П$  - прирост прибыли от реализации продукции (работ, услуг), руб.;

$П_{ед}$  - прибыль в расчете на единицу изделия, руб.

$$\Delta П = \Delta V \times П_p, \quad (9.18)$$

где  $П_p$  - прибыль в расчете на 1 рубль реализации продукции, работ, услуг, руб.

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_T = \Delta П - З_u. \quad (9.19)$$

Срок окупаемости инвестиционных затрат составит:

$$T_{ок} = \frac{З_u}{\Delta П}. \quad (9.20)$$

**2. Методика расчета экономической эффективности от совершенствования организации труда.**

Мероприятия по совершенствованию организации труда (создание благоприятных условий, укрепление дисциплины труда, сокращение целодневных простоев предприятия) способствуют сокращению заболеваемости, производственного травматизма, текучести кадров. Эффективность мероприятий может быть выражена через высвобождение численности персонала, снижение себестоимости продукции, работ, услуг, увеличение выручки от реализации продукции, работ, услуг и получении прироста прибыли.

Условное высвобождение численности рабочих рассчитывается по формуле

$$\Delta Ч = \left( \frac{Д_{э_2}}{Д_{э_1}} - 1 \right) \times Ч_1, \quad (9.21)$$

где  $Д_{э_1}, Д_{э_2}$  - эффективный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего соответственно до и после внедрения мероприятия, дн.;

$Ч_1$  - численность рабочих до внедрения мероприятий, чел.

Экономия по фонду заработной платы рассчитывается по формуле

$$\Delta C_{з.п.} = \Delta Ч \times ЗП_{ср.год.} \times K_{нач.} \quad (9.22)$$

Рост производительности труда определяется по формуле

$$ПТ = \frac{\Delta Ч \times 100}{Ч_{исх} - \Delta Ч}, \quad (9.23)$$

где  $Ч_{исх.}$  - исходная численность рабочих цеха (участка), чел.

Рост производительности труда по предприятию в целом определяется по формуле:

$$ПТ_{общ.} = ПТ \times У_ч, \quad (9.24)$$

где  $У_ч$  - удельный вес численности цеха (участка) в общей численности рабочих, %.

Экономия условно-постоянных расходов в результате увеличения объема услуг рассчитывается по формуле

$$\Delta C_{пост.} = C_{пост.} \times \frac{V_2 - V_1}{V_1}, \quad (9.25)$$

где  $C_{пост.}$  - сумма условно-постоянных расходов в себестоимости услуг;

$V_1, V_2$  - годовой объем услуг соответственно до и после внедрения мероприятий.

Текущий (годовой) экономический эффект определяется по формуле

$$\mathcal{E}_T = \Delta C - З_u. \quad (9.26)$$

**3. Методика расчета экономической эффективности мероприятий по совершенствованию товарной политики.**

Расчеты эффективности мероприятий данного направления предусматривают определение возможного прироста объема реализации продукции, работ, услуг и прироста вследствие этого прибыли предприятия.

Прирост объема реализации услуг, работ, продукции рассчитывается по формуле

$$\Delta V = \sum_{i=1}^n C_i \times O_i, \quad (9.27)$$

где  $C_i$  - цена единицы вновь вводимой услуги, работы, продукции после проведения мероприятий (в проектируемом периоде), руб.;

$O_i$  - объем нового вида услуг, работ, продукции в проектируемом периоде в натуральном выражении, ед.;

$n$  - количество вновь вводимых услуг, работ, продукции.

Прирост прибыли за счет увеличения объема реализации продукции, работ, услуг определяется по формуле

$$\Delta \Pi = \Delta V \times \Pi_{1p}, \quad (9.28)$$

где  $\Pi_{1p}$  - прибыль на 1 рубль реализации услуг.

Если внедрение мероприятий требует единовременных текущих затрат, то текущий (годовой) экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \Delta \Pi - \mathcal{Z}_T, \quad (9.29)$$

где  $\mathcal{Z}_T$  - текущие годовые затраты на проведение мероприятий.

**4. Методика расчета эффективности от реализации рекламных мероприятий.**

Эффективность мероприятий данного направления проявляется в увеличении объема реализации продукции или услуг (объема продаж) и получении дополнительной прибыли.

Прирост объема реализации продукции, услуг (объема продаж) можно определить по формуле

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср.он.}} \times \beta \times D}{100}, \quad (9.30)$$

где  $V_{ср.дн.}$  - среднедневной объем выручки до рекламного периода, руб.;

$\beta$  - относительный прирост среднедневного объема выручки за рекламный период в сравнении с дорекламным периодом, %;

$D$  - количество дней учета объема выручки в рекламном периоде.

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле

$$\Delta\Pi = \Delta V \times \Pi_{1p}. \quad (9.31)$$

где  $\Pi_{1p}$  - прибыль на 1 рубль выручки от реализации продукции, услуг.

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения рекламных мероприятий определяется по формуле

$$\mathcal{E}_T = \Delta\Pi - \mathcal{Z}_p, \quad (9.32)$$

где  $\mathcal{Z}_p$  - текущие затраты на проведение рекламных мероприятий, руб.

Можно рассчитать рентабельность рекламирования товаров по формуле:

$$P_{рекл} = \frac{\Delta\Pi}{\mathcal{Z}_p} \times 100. \quad (9.33)$$

**5. Методика расчета экономической эффективности от реализации мероприятий по совершенствованию ценовой политики.**

Ценовая политика является очень важной частью общей стратегии предприятия, так как влияет на величину выручки и прибыли, жизнеспособность предприятия, а также на структуру производства (деятельности), долю фирмы на рынке.

Цена является важным инструментом маркетинга предприятия и действует в тесной взаимосвязи с другими его элементами.

Совершенствование ценовой политики обычно связано с введением систем скидок на продукцию, работы, услуги предприятия. Данный шаг не требует дополнительных затрат и способствует увеличению физических объемов производства и реализации и в конечном итоге приросту прибыли.

Прирост выручки можно рассчитать по формуле

$$\Delta V = \sum_{i=1}^n (C_i' \times O_{ни}' - C_i \times O_{ни}), \quad (9.34)$$

где  $C_i, C_i'$  – цена единицы услуги (продукции) соответственно до и после проведения мероприятий по ценовой политике, руб.;

$O_{ni}, O_{ni}'$  – объем реализации услуг (продукции) в натуральном выражении соответственно до и после проведения мероприятий по ценовой политике, ед.;

$n$  – количество видов оказываемых услуг (производимой продукции).

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле

$$\Delta\Pi = \Delta V \times \Pi_{1p}. \quad (9.35)$$

где  $\Pi_{1p}$  – прибыль на 1 руб. выручки от реализации продукции, услуг.

**6. Методика расчета эффективности мероприятий по совершенствованию управления качеством услуг (работ, продукции) и обслуживания потребителей.**

Проведение мероприятий по совершенствованию управления качеством услуг (работ, продукции) и обслуживания потребителей способствует увеличению объема реализации продукции и услуг и росту прибыли. Поскольку эти мероприятия не требуют дополнительных затрат, то текущий (годовой) экономический эффект будет равен приросту прибыли.

Расчет изменения объема реализации услуг и продукции и прибыли производится по отдельным показателям, характеризующим качество продукции, работ, услуг.

**6.1. Расчет эффективности от увеличения удельного веса продукции, услуг, сданных с первого предъявления.**

Увеличение удельного веса заказов, продукции, сданных с первого предъявления, способствует снижению себестоимости продукции и услуг за счет сокращения (исключения) затрат на исправление. Расчет снижения себестоимости (прироста прибыли) в этом случае осуществляется по формуле

$$\Delta\Pi = (N_1 - N_2) \times C_{cp}, \quad (9.36)$$

где  $C_{cp}$  – средняя себестоимость исправления в базисном периоде, руб.;

$N_1, N_2$  – годовое количество заказов (продукции), поступающих на исправление, соответственно до и после проведения мероприятий по совершенствованию управления качеством, шт.

Прирост объема реализации услуг, работ, продукции за счет увеличения процента сдачи заказов с первого предъявления определяется по формуле

$$\Delta V = T_{cp} \times (N_1 - N_2) \times a, \quad (9.37)$$

где  $T_{cp}$  - средняя трудоемкость выполнения одного исправления в базисном периоде, ч.;

$a$  - объем реализации услуг, работ, продукции на один отработанный человеко-час основными рабочими, руб.

Объем реализации услуг, работ, продукции на один отработанный человеко-час рассчитывается по формуле

$$a = \frac{V_1}{\chi_{cn} \times \Phi}, \quad (9.38)$$

где  $V_1$  - объем реализации услуг, работ, продукции до проведения мероприятий, руб.;

$\chi_{cn}$  - фактическая среднесписочная численность основных рабочих до проведения мероприятий, чел.;

$\Phi$  - фактический полезный фонд рабочего времени одного рабочего до проведения мероприятий, ч.

Расчет увеличения прибыли за счет прироста объема реализации услуг, работ, продукции при увеличении удельного веса заказов, сданных с первого предъявления, производится по формуле

$$\Delta \Pi' = \Delta V \times \Pi_{1p}, \quad (9.39)$$

где  $\Pi_{1p}$  - прибыль на 1 рубль реализации услуг, работ, продукции до проведения мероприятий, руб.

**6.2.** Расчет эффективности мероприятий по использованию прогрессивных форм обслуживания клиентов.

Прирост объема реализации услуг при введении прогрессивной формы обслуживания определяется по формуле

$$\Delta V = C_2(O'_2 - O'_1) - C_1(O_1 - O_2), \quad (9.40)$$

где  $C_1, C_2$  - средняя цена единицы услуги соответственно до и после применения прогрессивной формы обслуживания, руб.;

$O_1, O_2$  - количество оказанных услуг по обычным формам обслуживания соответственно до и после проведения мероприятий, ед.;

$O'_1, O'_2$  - количество оказанных услуг с использованием прогрессивной формы обслуживания соответственно до и после проведения мероприятий, ед.

Прирост прибыли в результате увеличения удельного веса услуг, оказанных по прогрессивной форме обслуживания, определяется по формуле

$$\Delta\Pi = C_2(O'_2 - O'_1)P_{1p2} - C_1(O_1 - O_2)P_{1p1}, \quad (9.41)$$

где  $P_{1p1}, P_{1p2}$  - прибыль на 1 руб. реализации услуг до и после применения прогрессивной формы обслуживания.

**6.3. Расчет социальной эффективности мероприятий по повышению качества обслуживания населения.**

В результате проведения мероприятий по рациональному размещению предприятий (подразделений) сферы сервиса, по внедрению прогрессивных форм обслуживания клиентов, совершенствованию организации процесса приема и выдачи заказов, сокращению количества примерок на заказчике и др. может быть обеспечено снижение затрат времени заказчика на пользование услугами и получение социального эффекта. Социальный эффект отражает увеличение свободного времени трудящихся.

Общая экономия времени заказчиков определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{вр.з} = \sum_{i=1}^m \mathcal{E}_{вр.зи} \times O_i, \quad (9.42)$$

где  $m$  - количество факторов, обуславливающих экономию времени трудящихся на получение услуг;

$\mathcal{E}_{вр.зи}$  - средняя экономия времени заказчиков на получение единицы услуг в результате действия  $i$ -го фактора, ч;

$O_i$  - количество заказов, по которым достигается экономия времени заказчиков в результате действия  $i$ -го фактора, ед.

Текущий (годовой) экономический эффект может быть определен по формуле

$$\mathcal{E}_T^C = \mathcal{E}_{вр.з} \times CO_1, \quad (9.43)$$

где  $CO_1$  - стоимостная оценка 1 ч высвобожденного времени трудящихся, руб.



### Контрольные вопросы

1. Каковы цели и задачи плана маркетинга?
2. Какова структура и порядок разработки плана маркетинга?
3. Какова система показателей плана маркетинга?
4. Какие показатели можно использовать для анализа рынка товаров и услуг?
5. Какие показатели используются для анализа конкуренции на рынке товаров и услуг?
6. Охарактеризуйте базовые стратегии маркетинга.
7. Как разрабатывается оперативный план маркетинга?
8. Что такое бюджет маркетинга?
9. Какие существуют методы расчета бюджета маркетинга?
10. Какова роль плана маркетинга в текущем планировании?

**ГЛАВА 10**

**Классификация инвестиций и их роль в развитии предприятий сферы сервиса**

**Структура и порядок разработки инвестиционного плана предприятия**

**ПЛАНИРОВАНИЕ  
ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ****10.1. Классификация инвестиций и их роль в развитии предприятий сферы сервиса**

Реализация стратегии предприятия, как правило, связана с инвестициями. Инвестиции – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта<sup>1</sup>. 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.

Планирование инвестиций относится к наиболее сложной и ответственной

<sup>1</sup> Федеральный закон от 25.02.99 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

области принятия решений, что обусловлено следующими факторами: различными видами инвестиций и стоимостью инвестиционных проектов; множественностью альтернативных вариантов инвестиционных проектов; ограниченностью ресурсов; огромным риском, связанным с принятием инвестиционных решений; необходимостью скорейшего получения отдачи от инвестиций и т. п.

Проблема состоит в том, что степень риска и ответственности за принятие инвестиционного решения может быть различной. Например, если речь идет о замене имеющихся производственных мощностей, то решение может быть найдено достаточно просто и принято безболезненно, поскольку альтернативные варианты решений обусловлены техническими параметрами оборудования и требованиями услуг, работ, продукции. Сложность здесь состоит только в том, чтобы обеспечить их соответствие.

Иначе выглядит задача, если необходимо инвестировать процесс освоения новых видов деятельности. В данном случае при принятии решения необходимо учесть целый ряд трудно поддающихся оценке факторов: возможность освоения рынка; изменение положения предприятия на рынке; цену услуги, работы, товара, объем продаж, финансовое положение и др.

Ущерб от риска растет с увеличением стоимости инвестиционных проектов, что обуславливает различную глубину проработки инвестиционных решений при планировании инвестиций в зависимости от их вида и объема.

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. Его номинальная величина совпадает с величиной инвестиций, трансформируемых в активы (рис. 10.1)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ильин А.И. Планирование на предприятии. Мн.: ООО «Новое знание», 2002, с. 146.

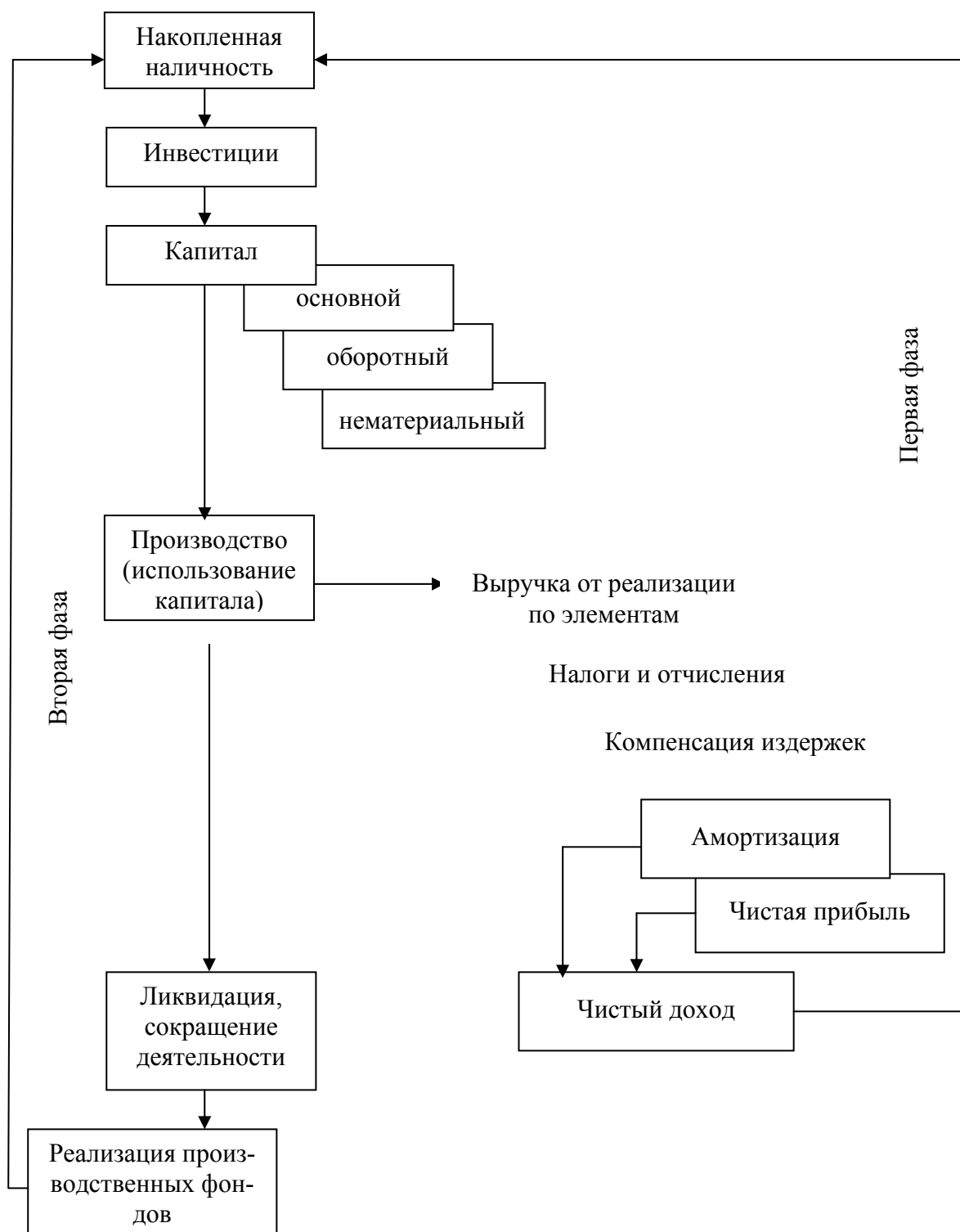


Рис. 10.1. Структура инвестиционного цикла

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

Эти виды деятельности связаны с денежными потоками, которые имеют две фазы движения. Характер денежных потоков зависит от специфики капитала и формы его использования. Так, затраты основного капитала воспроизводятся посредством амортизационных отчислений, которые возвращают часть инвестиций в денежной форме. Они составляют основную часть инвестиционных ресурсов, направляемых в последующем для воспроизводства основного капитала. Таким образом, на первой фазе к инвестору поступают амортизационные отчисления и чистая прибыль, которые в сумме составляют чистый доход и служат основой для оценки экономической эффективности инвестиций.

На второй фазе к инвестору поступают средства от реализации производственных фондов в случае сокращения или ликвидации производства. Сюда входит выручка от реализации оставшегося оборудования, материальных запасов, незавершенного производства, малоценного имущества, инструмента и т. д.

Инвестиционные ресурсы представляют собой специфический товар, за пользование которым инвестор взимает плату. Минимальная плата за инвестиции эквивалентна доходу от хранения инвестиций на депозитном счете в банке.

В планировании инвестиции могут принимать различную форму. Это различие обусловлено разными объектами инвестирования; наличием различных источников формирования инвестиционных ресурсов; различным уровнем риска их осуществления; особенностями организации процесса инвестирования; различием субъектов инвестиционной деятельности и прочими факторами. В связи с этим осуществляется классификация инвестиций (табл. 10.1).

Таблица 10.1

## Классификация инвестиций

| Признак классификации                | Группа инвестиций                                                                                                                             | Характеристика инвестиций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. Объект инвестирования             | <p>1.1. Реальные (капиталообразующие) инвестиции</p> <p>1.2. Портфельные (номинальные) инвестиции</p> <p>1.3. Интеллектуальные инвестиции</p> | <p>Долговременные вложения средств в производство, связанные с приобретением реальных активов;</p> <p>Вложения средств в ценные бумаги, долю другого предприятия, выдача за счет собственных средств кредита;</p> <p>Вложения средств в подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, в исследование и разработки, в социальные мероприятия</p> <p>Начальные инвестиции, осуществляемые при создании или покупке предприятия, а также вкладываемые в расширение производственного потенциала (экстенсивные инвестиции);</p> |
| 2. Связь с процессом воспроизводства | 2.2. Реинвестиции                                                                                                                             | Средства, направляемые на восстановление изношенных и выбывших фондов. Реинвестирование – процесс связывания вновь освободившихся инвестиционных ресурсов посредством их направления на приобретение или изготовление новых средств производства с целью восстановления изношенных фондов предприятия                                                                                                                                                                                                                                        |

| 1                          | 2                                                         | 3                                                                                                                                |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Источник финансирования | 3.1. Собственные                                          | Амортизационные отчисления; прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия; средства от реализации активов; средства акционеров; |
|                            | 3.2. Заемные                                              | Банковские и бюджетные кредиты, облигационные займы;                                                                             |
|                            | 3.3. Лизинговые                                           | Финансовый, оперативный и возвратный лизинг;                                                                                     |
|                            | 3.4. Инвестиционные ассигнования                          | Ассигнования из республиканского и местного бюджетов и внебюджетных фондов                                                       |
| 4. Уровень риска           | 4.1. Инвестиции, по которым уровень риска не определяется | Обязательные инвестиции, направляемые на замену выбывающих производственных мощностей;                                           |
|                            | 4.2. Инвестиции с уровнем риска ниже среднего             | Инвестиции, направляемые на снижение издержек;                                                                                   |
|                            | 4.3. Инвестиции со средним уровнем риска                  | Инвестиции, направляемые на расширение производства;                                                                             |

| 1                                                                           | 2                                                                                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | <p>4.4. Инвестиции с уровнем риска выше среднего</p> <p>4.5. Инвестиции с наивысшим уровнем риска</p> | <p>Инвестиции, направляемые на освоение новых видов услуг, работ, продукции;</p> <p>Инвестиции, вкладываемые в исследования и разработки</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5. Продолжительность периода инвестирования                                 | <p>5.1. Долгосрочные</p> <p>5.2. Краткосрочные</p>                                                    | <p>Связаны с реализацией крупных инвестиционных проектов сроком более одного года;</p> <p>Вложения средств на срок до одного года</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6. Характер участия владельцев средств в реализации инвестиционного проекта | <p>6.1. Прямые</p> <p>6.2. Косвенные (опосредованные)</p>                                             | <p>Непосредственные вложения финансовыми средствами инвесторами, т.е. инвестор принимает непосредственное участие в инвестиционном процессе;</p> <p>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</p> |
| 7. Степень влияния инвестиций на изменение потенциала предприятия           | <p>7.1. Активные</p> <p>7.2. Пассивные</p>                                                            | <p>Обеспечивают повышение конкурентоспособности предприятия, его услуг, работ, продукции, рост доходности предприятия;</p> <p>Обеспечивают текущую выживаемость предприятия на современном этапе</p>                                                                                                                                                                                                                        |



| 1                                                                                     | 2                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Субъект инвестиционной деятельности                                                | 8.1. Частные<br>8.2. Государственные<br>8.3. Иностранные инвестиции<br>8.4. Совместные инвестиции | Инвестиции граждан, предприятий негосударственных форм собственности;<br>Инвестиционные вложения из федерального бюджета, внебюджетных фондов, вложения из бюджетов территориальных и местных органов управления;<br>Вложения иностранных граждан и предприятий, международных общественных организаций;<br>Совместные иностранные и российские инвестиционные вложения |
| 9. Предмет инвестиций                                                                 | 9.1. Материальные<br>9.2. Финансовые<br>9.3. Нематериальные                                       | Движимое и недвижимое имущество, имущественные права, включая право владения землей и природными ресурсами;<br>Денежные средства, права на участие в делах других фирм, долговые права;<br>Опыт и знания специалистов, патенты, авторские права и т. п.                                                                                                                 |
| 10. Характер воздействия инвестиций на результаты финансовой деятельности предприятия | 10.1. Экстенсивные<br>10.2. Интенсивные                                                           | Расходы по содержанию дополнительных производственных площадей, рабочих мест;<br>Связаны с более полным использованием имеющегося производственного потенциала                                                                                                                                                                                                          |

## 10.2. Структура и порядок разработки инвестиционного плана предприятия

В самом общем виде основная задача внутрипроизводственного планирования состоит в определении количества реализуемых работ, услуг, товаров и необходимых при этом издержек предприятия с учетом существующих и перспективных затрат. При этом из всех планов, которые приходится разрабатывать предприятию в процессе текущего планирования, наибольшей сложностью, неопределенностью и риском отличается план инвестиций (затраты на НИОКР, капитальные вложения и другие инвестиции предприятия в развитие его деятельности).

На первый взгляд, может сложиться впечатление, что инвестиции нежелательны для предприятия, так как в краткосрочном плане происходит снижение экономических показателей по причине дополнительных затрат на НИОКР, нарушение стабильности организации производства при его реконструкции и модернизации, а также зачастую их вложение сопряжено с большой степенью риска. Вместе с тем инвестиции в реконструкцию и расширение предприятия, в НИОКР, в ценные бумаги, в подготовку и переподготовку кадров в решающей мере влияют на будущую судьбу предприятия, определяют его положение на рынке. Если предприятие не занимается конструкторскими разработками самостоятельно, а покупает их на стороне, оно может потерять контроль за ходом их развития и будет находиться в сильной зависимости от их разработчиков. В соответствии с этим составлению инвестиционных планов, имеющих ключевое значение для стратегии развития предприятия, должно уделяться особое внимание со стороны его руководства.

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.



Важным моментом в разработке инвестиционного плана является его ориентация не на текущий коммерческий успех и экономическое благополучие предприятия, а на реализацию его долгосрочной стратегической политики. В противном случае предприятие может выиграть в прибыли и текущих инвестиционных затратах, но проиграть во времени и, в конечном итоге, утратить свои позиции на рынке.

Для оценки экономической эффективности отдельных мероприятий в инвестиционном плане наиболее часто используются следующие показатели:

- приведенная к текущему моменту времени суммарная прибыль (суммарный экономический эффект) за весь срок эксплуатации приобретаемых основных производственных фондов (зданий, сооружений, машин, оборудования, транспортных средств, вычислительной техники и др.) или реализации новых видов работ, услуг, товаров. Чем выше значение данного показателя, тем более эффективно планируемое мероприятие по сравнению с другими;

- норма (коэффициент) эффективности капитальных вложений, характеризующая величину среднегодовой прибыли по отношению к авансируемому капиталу. Для того чтобы инвестиции были экономически безубыточными, их эффективность должна быть не ниже той процентной ставки, по которой можно получить займы капитал. Чем выше показатель эффективности капитальных вложений, тем предпочтительнее планируемое мероприятие;

- себестоимость (издержки производства).

Два первых показателя являются основными, а два последних - упрощенными. Наибольшую сложность представляет расчет первого показателя - суммарной прибыли от инвестирования.

В современных условиях хозяйствования предприятие заинтересовано в оценке эффективности планируемых мероприятий. При этом целесообразно использовать метод потока денежной наличности — разницы между полученными и выплачиваемыми деньгами, включая налоги. Этот метод предполагает расчет суммы чистой прибыли от внедрения мероприятия, требующего инвестиций по годам его реализации. Сумма получаемой предпри-

ятием чистой прибыли и является итоговым экономическим эффектом данного мероприятия. Ее сопоставление с затратами по годам позволяет принять во внимание предусматриваемые особенности периода эксплуатации планируемых к приобретению основных производственных фондов или реализации новых видов работ, услуг или товаров, и лучше обосновать этот выбор.

В общем виде расчет *экономического эффекта* от планируемого мероприятия можно представить в виде формулы

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (10.1)$$

где  $P$  - результат, тыс. руб.;

$Z$  - затраты, обеспечивающие получение результата, тыс. руб.

Принимая во внимание, что результатом деятельности предприятия является реализация работ, услуг и товаров, а в состав затрат входят капитальные вложения с учетом долгосрочных кредитов (КВ), прирост оборотных средств (ОС) и текущие расходы (С), включающие затраты на эксплуатацию вновь введенных основных производственных фондов, все виды налогов, погашение кредита и уплату по нему процентов, расчетная формула *экономического эффекта* (чистой прибыли) приобретает следующий вид:

$$\mathcal{E} = P - KB - OC - C. \quad (10.2)$$

Если разность между результатом и затратами является показателем экономического эффекта, то отношение результата к необходимому для его достижения затратам представляет собой *показатель (коэффициент) эффективности*:

$$E = \frac{P}{Z} = \frac{P}{KB + OC + C}. \quad (10.3)$$

При расчете показателей эффективности инвестиций различают понятия абсолютного и сравнительного эффекта, абсолютной и сравнительной эффективности. Приведенные выше формулы выражают абсолютный эффект и абсолютную эффективность. При расчете этих показателей применяются новые величины результатов и затрат. Показатели сравнительного эффекта и сравнительной эффективности рассчитываются с учетом дополни-

тельных результатов и дополнительных затрат по сравниваемым вариантам инвестирования.

Показатель сравнительного экономического эффекта (чистой прибыли) определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \Delta P - \Delta Z, \quad (10.4)$$

где  $\Delta P$  и  $\Delta Z$  - соответственно дополнительные результаты и затраты по сравниваемым вариантам инвестирования, тыс. руб.

**Показатель (коэффициент) сравнительной эффективности** рассчитывается следующим образом:

$$E = \frac{\Delta P}{\Delta Z}, \quad (10.5)$$

Иногда целесообразно провести расчет **срока окупаемости инвестиций**, представлявшего собой период времени от начала реализации инвестиционного проекта до момента, когда первоначальные инвестиции и другие затраты, связанные с реализацией инвестиционного проекта, возмещаются суммарными результатами от его осуществления.

$$T_{ок} = \frac{\Delta Z}{\Delta P} \quad (10.6)$$

Одной из центральных проблем при расчете эффективности инвестиций является обеспечение сопоставимости денежных вложений, которые производятся в разные периоды времени. Одинаковые по величине затраты и результаты, осуществляемые в разное время, экономически не равнозначны. Так, доход, полученный в более ранний период, имеет большую стоимость, чем та же величина дохода, полученная в более поздний период. Так же и затраты, произведенные в более ранний период, имеют большую стоимость, чем те же затраты, произведенные в более поздний период. Приведение величин затрат и результатов осуществляется с помощью метода дисконтирования.

Идея дисконтирования исходит из того, что для предприятия предпочтительнее получить деньги сегодня, а не завтра. Будучи инвестированы, завтра они уже могут принести определенный дополнительный доход. В то же время отложить получение денег на будущее рискованно: при неблагоприятных обстоятельствах они принесут меньший доход, чем можно было ожидать.

Приведение получаемых в будущем величин затрат и результатов к текущему моменту времени предполагает их умножение на коэффициент дисконтирования, который всегда меньше единицы и рассчитывается по формуле сложных процентов

$$A_T = \frac{1}{(1 + E_H)^T}, \quad (10.7)$$

где  $T$  - период времени приведения (дисконтирования), лет;

$E_H$  - норматив дисконтирования.

В финансовых операциях в качестве норматива  $E_H$  применяется процентная ставка. В этом случае дисконтный множитель примет вид

$$A_T = \frac{1}{(1 + u)^T}, \quad (10.8)$$

где  $u$  - ставка процента.

С учетом дисконтирования экономический эффект от внедрения планируемого мероприятия определяется по формуле

$$\mathcal{E} = (P - Z)A_T = (P - KB - OC - C)A_T. \quad (10.9)$$

Суммарный результат экономического эффекта (чистой прибыли) за весь расчетный период инвестирования и эксплуатации основных производственных фондов рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{СУМ}} = \sum_{T=1}^T (P - Z)A_T = \sum_{T=1}^T (P - KB - OC)A_T. \quad (10.10)$$

В условиях рыночной экономики предприятие само выбирает нормативный размер коэффициента дисконтирования, ориентируясь на ставку банковского процента и доходность ценных бумаг как альтернативы инвестирования денег по отношению к инвестициям. С учетом конкретной ситуации расчеты экономического эффекта могут производиться как без учета инфляции (номинальная чистая прибыль), так и с ее учетом (реальная чистая прибыль). В последнем случае производят корректировку процентной ставки с учетом уровня инфляции, а расчет дисконтного множителя выполняют по формуле

$$A_T = \frac{1}{(1 + u + I)^T}, \quad (10.11)$$

где  $I$  - процент инфляции.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «инвестиции».
2. Какова структура инвестиционного цикла?
3. По каким принципам классифицируются инвестиции?
4. Какова структура инвестиционного плана предприятия?
5. Каков порядок разработки инвестиционного плана предприятия?
6. Какие показатели характеризуют эффективность мероприятий, связанных с использованием инвестиций?
7. Как рассчитать коэффициент эффективности инвестиций?
8. Как определить срок окупаемости инвестиций?
9. Что такое норматив дисконтирования?
10. Как рассчитать экономический эффект от внедрения инвестиций с учетом дисконтирования?



## ГЛАВА 11

Структура и порядок разработки плана реализации услуг

Планирование производственной программы предприятия

Производственная мощность предприятия

Показатели производственной программы и плана реализации услуг, работ, продукции

## ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ УСЛУГ

### 11.1. Структура и порядок разработки плана реализации услуг

В условиях рыночной экономики результаты работы предприятия характеризуются целым комплексом взаимосвязанных количественных и качественных показателей. Основным среди них наряду с объемом реализации (объемом продаж) являются себестоимость, прибыль, производительность труда и др. Однако общая оценка деятельности предприятия в первую очередь определяется именно объемом реализации (объемом продаж), продукции, работ, услуг.

План сбыта служит исходной базой для расчета других разделов годового плана. Так, план производства и финансовый план могут быть рассчитаны только после установления планируемых объемов и номенклатуры продукции (работ, услуг). Все это требует самого тщательного подхода к разработке плана реализации (плана сбыта). Поэтому план реализации услуг, работ, продукции является одним из важнейших разделов годового плана предприятия. *Основной его задачей является установление оптимального соотношения между потребностями рынка в области конкретных видов продукции, работ, услуг и производственными возможностями предприятия.*

Другими задачами плана реализации могут быть:

- определение соотношений между предоставленными или оказываемыми услугами и новыми (вводимыми) видами услуг, работ, на основе потребностей покупателя и развития научно-технического прогресса;
- планирование объемов реализации услуг, работ, продукции по различным формам обслуживания;
- установление параметров качества обслуживания и оказываемых (предоставляемых) услуг;
- расчет объемов предоставления дополнительных услуг или реализации сопутствующих товаров;
- прогнозирование продаж с учетом уровня спроса, конкуренции, используемых способов продвижения продукции и методов стимулирования продаж.

Исходными данными при составлении плана реализации являются данные плана маркетинга, взаимосвязь которых представлена на рис. 11.1.

В целом исходной базой при расчете плана реализации являются:

- потребности рынка в услугах (продукции, работах) предприятия;
- прогноз продаж с учетом уровня спроса;
- способы продвижения услуг (продукции) и методы стимулирования спроса;
- сегменты рынка, определенные в плане маркетинга.

При планировании объемов реализации используются натуральные и стоимостные измерители. Натуральные измерители определяют количество продукции (работ, услуг), которые должны быть выполнены в планируемом периоде. Их использование обеспечивает возможность обоснованного расчета необходимого количества оборудования, производственной мощности предприятия, трудовых и материальных ресурсов, позволяет точно определить затраты на производство одной единицы услуг (работ, продукции).

При разработке плана в стоимостном измерителе обычно используют средние цены с учетом уровня инфляции. Более точно предельный уровень цен определяется после расчета затрат на производство и плановой прибыли. Эти же данные (себестоимость и прибыль) используются для оценки и возможной корректировки планируемого объема реализации продукции (работ, услуг) с учетом точки безубыточности их продаж.

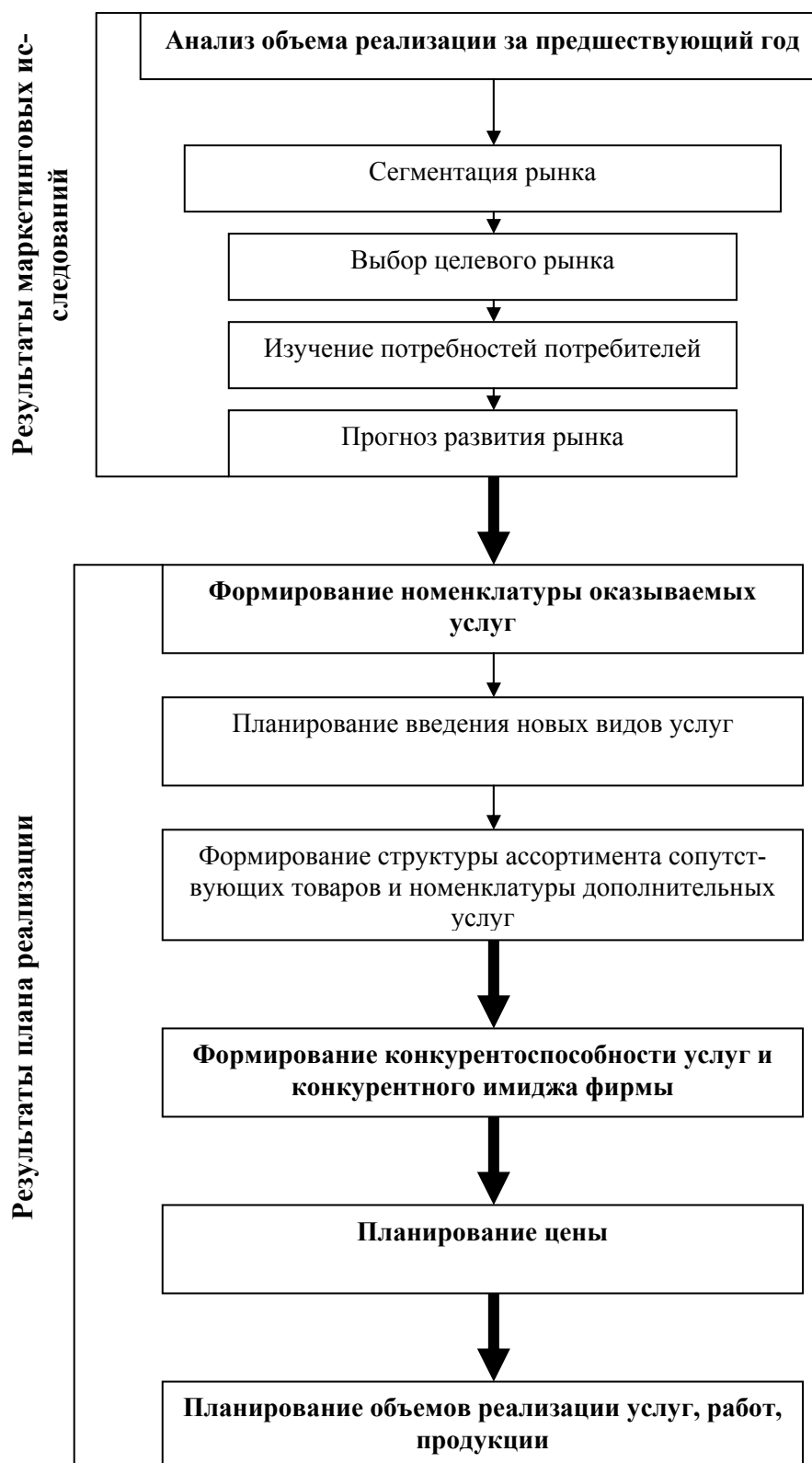


Рис. 11.1. Технологическая схема планирования объема реализации услуг (работ, продукции)

Годовой план реализации разрабатывается по месяцам с учетом коэффициента сезонности. Все составные элементы планируемого объема реализации выражаются в ценах реализации: остатки на начало года в действовавших ценах периода, предшествующего планируемому, планируемый объем производства и остатки нереализованных работ, услуг, товаров – в ценах планируемого периода.

Примерная форма плана реализации услуг, работ, продукции представлена в табл. 11.1.

В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ **выручка от реализации продукции (работ, услуг) может определяться двумя способами. Первый вариант** – по мере ее оплаты, поступления денежных средств на счета в учреждения банков, а при расчете наличными деньгами – по мере поступления средств в кассу. **Второй вариант** – по отгрузке товаров (выполнению работ, услуг) и предъявлении покупателю (заказчику) расчетных документов.

Каждое предприятие при разработке учетной политики на плановый период принимает один из двух вариантов учета выручки от реализации продукции исходя из условий хозяйствования и заключенных договоров. Первый вариант формирования выручки от реализации является в настоящее время наиболее распространенным в российской экономике. Однако он снижает достоверность в подсчете производственного результата: происходит начисление расходов (материалов, заработной платы и др.) в одном отчетном периоде, а выручка за отгруженную продукцию очень часто поступает в другом, что объясняется общим резким спадом объемов реализации продукции, иными словами – предприятие часто работает на склад.

Второй вариант учета реализации обеспечивает большую достоверность в подсчете производственного результата. Однако у предприятия сразу же возникает задолженность по НДС, налогу на прибыль в связи с отсутствием реального поступления денег, и оно быстро становится неплатежеспособным, финансовым банкротом. Огромная взаимная задолженность, отсутствие финансовой дисциплины заказчиков, высокий уровень монополизации приводят к тому, что уровень использования второго варианта



незначителен. Наиболее часто он применяется на предприятиях транспорта, связи, в строительстве.

Некоторые предприятия, исходя из учетной политики «по оплате», и в себестоимость включают расходы тогда, когда прошла оплата. Если следовать этому принципу, тогда и зарплата должна включаться в себестоимость не по мере изготовления продукции, а при выдаче денег из кассы, что уже полностью разрушает логику формирования текущих издержек предприятия. Кроме того, в положении о составе затрат отмечается, что затраты на производство продукции включаются в себестоимость продукции того периода, к которому они относятся, независимо от времени оплаты – предварительной (арендная плата) или последующей, например оплата отпусков работников, вознаграждения по итогам года.

Процесс реализации завершает кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнять свои обязательства перед госбюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими, поставщиками и возмещать производственные затраты. Невыполнение заданий по реализации вызывает замедление движения оборотных средств, задерживает платежи, ухудшает финансовое положение предприятия.

В основе определения стоимости объема производства в планируемых ценах реализации лежит объем производственной программы, которая составляется на основе полученных предприятием госзаказов, заключенных хозяйственных договоров на поставку товаров, выполнение работ и услуг, заявок потребителей.

## **11.2. Планирование производственной программы предприятия**

*Производственная программа предприятия* определяет необходимый объем производства услуг, работ, продукции в планируемом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту, формам обслуживания и качеству требованиям плана реализации. На ее основе определяются ввод в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте. Производственная

программа тесно связана с планом по труду и заработной платой, планированием себестоимости, прибыли, рентабельности, других показателей, рассчитываемых в финансовом и производственном планах предприятия.

*Задачами планирования производственной программы* предприятия являются:

- определение объема производства услуг, работ (выпуска продукции) в стоимостном выражении по укрупненным группам услуг (продукции) и общего объема производства услуг, работ, продукции;

- совместное планирование объема реализации и объема производства с учетом сезонности оказываемых услуг;

- формирование показателей качества услуг, работ, продукции и обслуживания потребителей;

- кооперирование работы цехов, хозяйств и служб предприятия;

- поиск возможностей повышения эффективности производства продукции, оказания услуг, выполнения работ.

При планировании производственной программы ищутся возможности для:

- повышения производительности труда за счет совершенствования его организации, механизации и автоматизации процесса производства;

- сокращение затрат материальных и энергетических ресурсов;

- улучшение использования производственных мощностей;

- совершенствование систем управления процессом производства.

Разработка производственной программы предприятий сферы сервиса имеет свои особенности, вытекающие из специфики организации производственного процесса и широты номенклатуры оказываемых услуг.

*В присущем для сферы сервиса единичном производстве планирование производственной программы* затруднено отсутствием к моменту ее составления точно установленной номенклатуры или комплектности услуг (изделий) и поэтому она постоянно уточняется по мере их поступления и в ходе подготовки производства отдельных заказов.

**В условиях серийного производства,** когда в процессе изготовления находится несколько изделий и постоянно осваивается производство новой продукции, производственная программа разрабатывается и распределяется по кварталам, обеспечивая укрупнение серии и сокращение номенклатуры одновременно изготавливаемых изделий.

**В поточном производстве** производственная программа разрабатывается по предприятию и его структурным подразделениям одновременно.

Производственная программа предприятия составляется обычно на год с разбивкой по кварталам и месяцам. Детальность отражения в производственной программе номенклатуры оказываемых услуг, работ, производимой продукции зависит от номенклатурного типа предприятия, т. е. предприятие может быть отнесено к технологическому, маркетинговому, рыночному номенклатурному типу<sup>1</sup>.

**На предприятии, относящемся к технологическому типу** (с развитой современной и быстро перестраиваемой технологией), лучше расширить сбыт традиционной продукции (услуг, работ), повышая ее конкурентные преимущества, благодаря которым можно производить или оказывать определенную продукцию (услуги) лучше, дешевле, быстрее, чем конкуренты. Вместе с тем если на предприятии используется технология, позволяющая без больших затрат выпускать сразу несколько видов продукции, оказывать разнообразные виды услуг, пользующиеся спросом, или же по налаженным рыночным связям реализовать тем же потребителям вместе с уже оказываемыми услугами новые, то надо расширять номенклатуру услуг (работ, продукции).

**На предприятиях рыночного типа,** т. е. на предприятиях, где точно знают спрос и предложение и умеют быстро реализовать имеющиеся или налаживать новые коммерческие связи, лучше диверсифицировать производство (расширить номенклатуру услуг).

**На предприятиях маркетингового типа,** находящихся в тесном взаимодействии с рынком, обладающих возможностью

---

<sup>1</sup> Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие. М.: Март, 2004, с. 407–413.



влиять на формирование спроса, должны преобладать услуги, близкие по способу и месту потребления.

Переход предприятия от одного номенклатурного типа к другому является важнейшим фактором производства. Так, если узкоспециализированное предприятие становится универсальным, ему приходится закупать новое оборудование, переобучать или нанимать новых работников, завязывать новые связи с поставщиками и потребителями. Все это снижает эффективность производства. Переход от универсального предприятия к узкоспециализированному также ведет к большим потерям, так как приходится сокращать численность работников, продавать часть техники, создавать дополнительные финансовые резервы. Поэтому к выбору номенклатурного типа предприятия надо подходить с ответственностью, как к важнейшему этапу разработки его деловой стратегии.

Производственная программа предприятия формируется таким образом, чтобы обеспечить выполнение плана реализации в конкретном периоде на основе имеющихся производственных мощностей. Проблема состоит в том, что производственные возможности предприятия могут быть больше или меньше запланированного объема реализации. В этой связи производственная программа служит инструментом согласования возможного объема реализации с производственной мощностью предприятия в планируемом периоде.

Планирование производственной программы имеет определенный порядок (рис. 11.2.)<sup>2</sup>:

- проводится анализ выполнения производственной программы в отчетном периоде. При этом рассматривается номенклатура, ассортимент оказываемых услуг (работ, продукции), их качество, сезонность. На основе данного анализа определяются резервы производственной программы;
- анализируется план реализации. Рассматривается структура планируемых к производству услуг (продукции), формы обслуживания, эффективность услуг с целью определения основных видов услуг (работ, продукции) планового периода;
- рассматривается производственная мощность предприятия. При расчете производственной мощности используются

---

<sup>2</sup> Ильин А.И. Планирование на предприятии. Мн.: Новое знание, 2002, с. 338.

## Исходные данные

## Результат

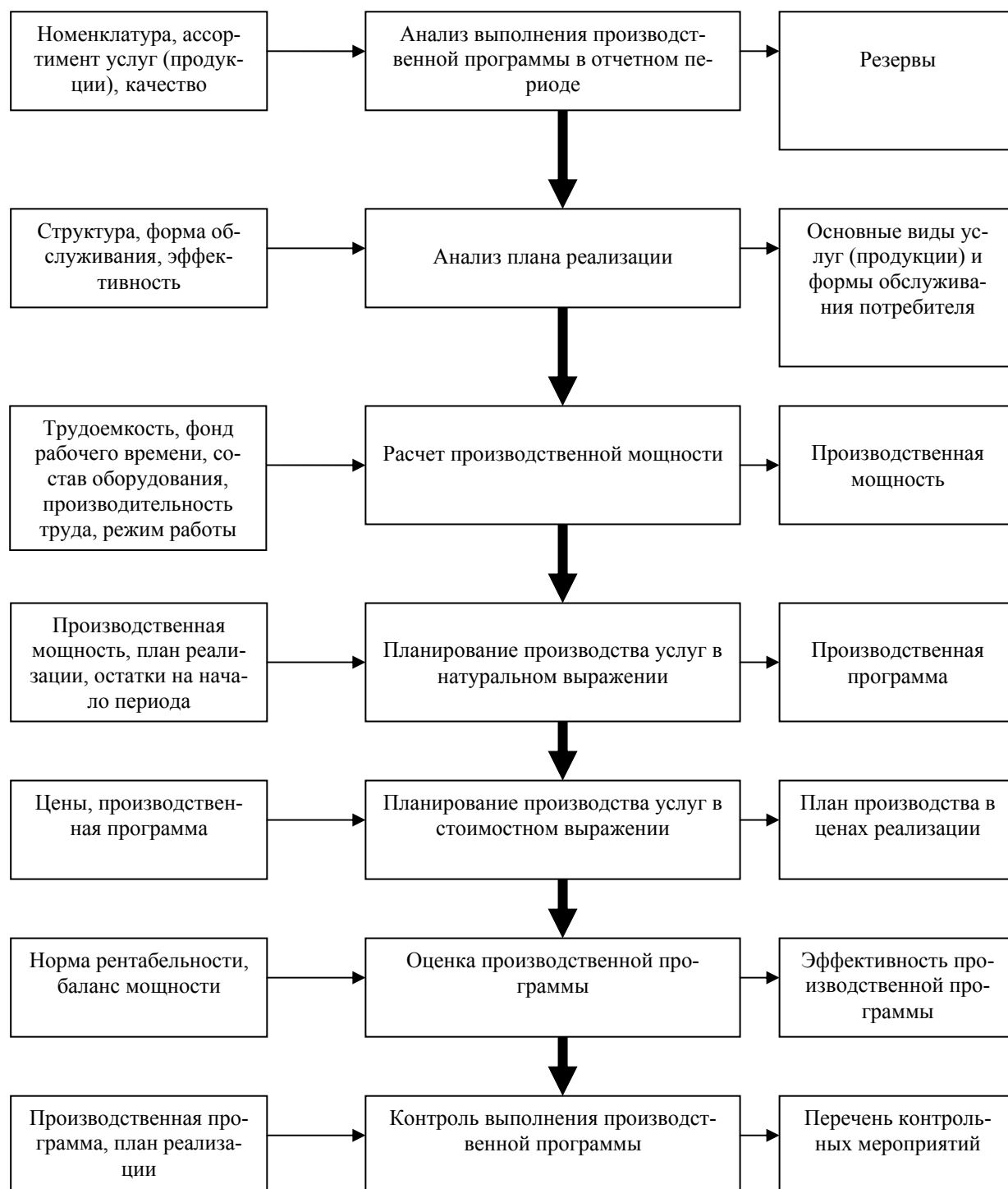


Рис. 11.2. Схема планирования производственной программы

такие показатели, как трудоемкость отдельных видов услуг (продукции), фонд рабочего времени, режим работы персонала и предприятия, состав оборудования, производительность труда;

- планируется производство услуг (продукции) в натуральном выражении. Основой этого процесса является производственная мощность, план реализации, остатки продукции на начало планового периода. Именно на этом этапе формируется производственная программа;

- на основе цены и рассчитанной производственной программы планируется производство услуг (продукции) в стоимостном выражении;

- для определения эффективности производственной программы необходимо провести ее оценку. Для этого используются показатели рентабельности;

- завершающим процессом является контроль за реализацией производственной программы.

Производственная программа предприятия должна быть обоснована расчетами материальных, топливных, энергетических ресурсов, необходимых для ее выполнения. При этом учитывается их потребность на планируемый объем производства услуг (продукции), на ремонтно-эксплуатационные нужды, на строительство и освоение нового оборудования, а также, при необходимости, на прирост материальных запасов.

**Потребность в материальных ресурсах** определяется по укрупненным видам материалов в натуральном выражении. Для увязки ее с планом по себестоимости надо определять затраты материальных ценностей в стоимостном выражении. **Основой расчета потребности** являются нормы расхода материалов, топлива, электроэнергии в расчете на единицу или однородную группу конкретных услуг (продукции) с учетом планируемого предприятием снижения норм расхода важнейших видов материальных ресурсов.

**Обоснование потребности в топливе**, электроэнергии на технологические нужды, для работы внутризаводского транспорта осуществляется исходя из объемов производства услуг (продукции) и выполняемых работ и фактических норм расхода электроэнергии, учитывающих повышение уровня эксплуатации и

использования энергетического оборудования, снижения внутри-заводских потерь.

На основе этих данных в рамках производственной программы разрабатывается план материально-технического обеспечения предприятия. Основой этого раздела производственной программы являются:

- потенциальные возможности предприятий-поставщиков;
- конъюнктура рынка, т.е. спрос и предложение по конкретным видам материально-технических ресурсов;
- динамика изменения цен на различные виды ресурсов;
- данные об остатках материально-технических ресурсов на начало планируемого периода;
- прочие потребности предприятия в материально-технических ресурсах.

На рис. 11.3 представлена классификация и характеристика материальных ресурсов.

Так, при производстве мебели по заказу потребителя к основным материалам можно отнести дерево, ДСП, ДВП, ткань обивки, наполнители. К вспомогательным материалам – клей, нитки и т. п.; к фурнитуре – шурупы, гвозди, ручки, замки и т. п. Производственные (технологические) материалы – это обычно топливо и энергия, затрачиваемая на технологические цели.

### 11.3. Производственная мощность предприятия

Для увязки плана реализации и производственной программы предприятия с имеющимися мощностями рассчитывается производственная мощность предприятия.

*Под производственной мощностью* предприятия понимается максимально возможный годовой объем услуг в предусмотренной планом номенклатуре при полном использовании оборудования и производственных площадей с учетом применения прогрессивных норм, передовой технологии, организации производства и труда.

Производственная мощность предприятия обычно измеряется в тех же натуральных единицах, которые использовались при планировании производственной программы предприятия и



Рис. 11.3. Классификация и характеристика материальных ресурсов предприятия

плана реализации. При расчете производственной мощности в сфере услуг учитывается вся номенклатура оказываемых услуг. В связи с их широкой номенклатурой (даже внутри одной отраслевой группы) на предприятиях сферы сервиса часто используется метод приведения расширенной номенклатуры услуг к одному или нескольким видам однородных услуг. Например, количество отремонтированных пар обуви, холодильников, автомобилей и т. п.

Для непроизводственных видов услуг, где объектом деятельности является потребитель, объем услуг может быть расчи-

тан на основе его пропускной способности, выражающейся в максимально возможном количестве обслуженных потребителей.

Особенностью планирования производственной мощности предприятий сферы сервиса является то, что она всегда будет иметь запас, т. е. здесь невозможно полное использование производственной мощности.

Результаты расчета производственной мощности предприятия используются для:

- разработки научно-обоснованных планов производства и реализации услуг (работ, продукции);
- определения потребности в оборудовании и разработки планов его распределения;
- планирования капитальных вложений для расширения и реконструкции предприятия.

Основой для расчета производственной мощности на предприятиях сферы сервиса являются либо **производственные площади**, либо **наличный парк оборудования**. Мощности предприятия в целом определяются по мощности ведущих участков.

К **ведущим** относятся **участки**, на которых выполняются основные технологические процессы и операции. Например, на предприятиях пошива и ремонта одежды ведущими являются пошивочные участки (цехи), на предприятиях химической чистки и крашения изделий – соответственно участки обработки изделий в органических растворителях и окраски изделий и т. д.

В тех случаях, когда основой для расчета мощности является оборудование, принимается во внимание **весь парк оборудования** ведущих участков независимо от того, используется ли это оборудование в настоящее время, находится в ремонте или простаивает по другим причинам. Кроме этого, учитывается оборудование, находящееся в процессе монтажа, и однотипное оборудование на складе. При расчете мощности не принимается во внимание резервное, а также оборудование, находящееся на испытании, установленное в экспериментальных цехах, лабораториях, учебных мастерских, если оно не используется для выполнения производственной программы. Не учитывается также оборудование вспомогательных цехов и хозяйств, если общее количество не превышает установленных нормативов.

Годовая производственная мощность предприятия зависит от **времени работы ведущих участков**, которое в свою очередь определяется режимом работы (оборудования) этих участков, количества дней работы в году, числа смен, длительности рабочей смены. Оптимальной для большинства предприятий сферы сервиса является двухсменная работа. Кроме этого, **полезный фонд времени работы** ведущего оборудования (ведущих участков) зависит от рационального использования **номинального** (всего наличного) **фонда времени**.

Полезный (расчетный) фонд времени работы оборудования представляет собой разность между номинальным фондом времени ( $F_H$ ) и технически неизбежными потерями ( $П_{т.н.}$ ):

$$F_n = F_H - П_{т.н.}, \quad (11.1)$$

где  $F_n$  – полезный фонд времени работы оборудования, ч.

Номинальный фонд времени работы единицы оборудования можно рассчитать по формуле

$$F_H = (K_{ф.вр.} - K_{в.п.}) \times K_{см.} \times Д, \quad (11.2)$$

где  $K_{ф.вр.}$  – календарный фонд времени, дни;

$K_{в.п.}$  – количество праздничных и выходных дней;

$K_{см.}$  – коэффициент сменности работы оборудования;

$Д$  – длительность рабочей смены, ч.

Общий номинальный фонд времени работы оборудования определяется по формуле

$$F_{H.о.} = F_H \times N, \quad (11.3)$$

где  $N$  – количество однотипных единиц оборудования или количество рабочих мест на ведущем участке, шт.

К технически неизбежным потерям времени относятся в основном потери на ремонт оборудования, осуществляемый в рабочее время, чистку оборудования, подготовку его к работе, если эти потери не учтены в технических нормах использования оборудования. Однако при определении производственной мощности в полезном фонде времени не следует учитывать простои оборудования (рабочих мест), вызванные недостатком персонала,

материалов, топлива, энергии, организационных недостатков, а также при исправлении брака.

В общем виде производственная мощность предприятия сферы сервиса рассчитывается по формуле

$$M = \frac{F_n}{H_{вр.пр.}}, \quad (11.4)$$

где  $F_n$  – суммарный полезный фонд времени оборудования (рабочих мест), ч;

$H_{вр.пр.}$  – прогрессивная норма времени на обработку единицы изделия на ведущем оборудовании (рабочем месте), час.

В качестве прогрессивных норм времени использования оборудования принимаются устойчивые показатели затрат труда на единицу услуги (изделия) или одну операцию.

Большинство предприятий сферы сервиса рассчитывает мощность на основе производственной площади установленных там рабочих мест. По такому методу определяется производственная мощность предприятий пошива и ремонта одежды, пошива и ремонта обуви, ремонта часов, холодильников, стиральных машин, другой бытовой техники, радиоэлектронной аппаратуры, изготовления и ремонта мебели и др. Здесь основой производственных возможностей предприятия является рабочее место.

Количество рабочих мест, принимаемых для расчета мощности ( $M_p$ ), определяют исходя из производственной площади и нормативов площади на одно рабочее место.

$$M_p = \frac{S}{H_n}, \quad (11.5)$$

где  $S$  – производственная площадь, м<sup>2</sup>;

$H_n$  – норматив площади на одно рабочее место, м<sup>2</sup>.

Однако, используя общий подход, расчет производственной мощности различных предприятий сферы сервиса будет иметь некоторые различия и особенности.

Так, для предприятий по пошиву и ремонту одежды производственная мощность может быть рассчитана по формуле

$$M = M_p \times K_{см} \times H_v, \quad (11.6)$$



где  $M_p$  – количество рабочих мест на участке, шт.;

$K_{см}$  – коэффициент сменности работы производственного участка;

$H_v$  – годовая выработка одного основного рабочего, тыс. руб.

или

$$M = Ч_p \times H_v, \quad (11.7)$$

где  $Ч_p$  – численность основных рабочих производственного участка, чел.

На предприятиях по ремонту бытовой техники производственная мощность предприятия может быть рассчитана по формуле

$$M = \sum_{i=1}^n M_{pi} \times H_{в.м.i}, \quad (11.8)$$

где  $M_{pi}$  – количество рабочих мест на специализированном участке, ед.;

$H_{в.м.i}$  – норма выработки на одно рабочее место специализированного участка.

$$H_{в.м.} = \frac{F_{н.м.}}{t}, \quad (11.9)$$

где  $F_{н.м.}$  – номинальный фонд времени на одно рабочее место производственного участка, ч;

$t$  – норма трудоемкости одной средневзвешенной единицы ремонта бытовой техники, ч.

На предприятиях по ремонту и обслуживанию автотранспортных средств производственная мощность рассчитывается по максимально возможному количеству нормо-часов, которое может быть выполнено при данной организации труда.

$$M = M_p + M_{мех}, \quad (11.10)$$

где  $M_p$  – производственная мощность для ручных работ, н-ч;

$M_{мех}$  – производственная мощность механизированных работ, н-ч.

$$M_p = \Phi_{сп} \times \frac{N \times S}{120} \times K_{сп} \times K_o \times K_c \times K_{см}, \quad (11.11)$$

где  $\Phi_{вр}$  – фонд рабочего времени одного рабочего, ч;

$N$  – количество рабочих на одном посту ( $\frac{120}{C_s}$ );

$C_s$  – норма площади на одного рабочего ( $40 \text{ м}^2$ );

$S$  – площадь станции технического обслуживания,  $\text{м}^2$ ;

$K_{вр}$  – коэффициент использования рабочего времени (0,8–0,9);

$K_o$  – коэффициент технической готовности оборудования (0,95);

$K_c$  – коэффициент сезонности, зависящий от вида услуг (0,75–1,0);

$K_{см}$  – коэффициент сменности работы предприятия.

Производственная мощность механизированных работ определяется по пропускной способности оборудования и его фонда рабочего времени.

На торговых предприятиях и предприятиях, где объектом деятельности является человек, производственная мощность определяется пропускной способностью этих предприятий.

$$M = N_k \times C_{ср}, \quad (11.12)$$

где  $N_k$  – максимально возможное количество потребителей (покупателей), чел.;

$C_{ср}$  – средняя стоимость услуг или средняя цена покупки (для торговых предприятий), руб.

В процессе расчета производственной мощности предприятия определяются следующие показатели:

– входная мощность или производственная мощность на начало планируемого периода ( $M_{вх}$ );

– выходная мощность или производственная мощность на конец планового периода ( $M_{вых}$ );

– среднегодовая мощность предприятия ( $M_{ср.г.}$ );

– коэффициент использования производственной мощности предприятия ( $K_{и.м}$ ).

$$M_{вых} = M_{вх} + (M_{ввод} + M_{нр}) - M_{выб}, \quad (11.13)$$

где  $M_{вх}$  – входная мощность предприятия, шт.;

$M_{ввод}$  – прирост мощности за счет ввода в действие нового оборудования, шт.;

$M_{нр}$  – прирост мощности действующего оборудования, шт.;

$M_{выб}$  – выбывающая в течение года мощность, шт.

$$M_{ср.г} = M_{вх} + M_{ср.нр.} - M_{ср.выб.}, \quad (11.14)$$

где  $M_{ср.нр.}$  – среднегодовой прирост мощности, шт.;

$M_{ср.выб.}$  – среднегодовое выбытие мощности, шт.

$$M_{ср.нр.} = (M_{ввод} \times H_{р1} + M_{нр} \times H_{р2}) / 12, \quad (11.15)$$

где  $H_{р1}$  и  $H_{р2}$  – количество месяцев работы в году соответствующего оборудования с момента внедрения до конца года

$$M_{ср.выб.} = M_{выб.} \times H_{нр} / 12, \quad (11.16)$$

где  $H_{нр}$  – число недоработанных месяцев в году.

$$K_{и.м.} = O_p / M_{ср.г}, \quad (11.17)$$

где  $O_p$  – объем реализации продукции, работ и услуг, в натуральном выражении.

При расчете и планировании производственной мощности необходимо учитывать пути улучшения ее использования, которые можно разделить на две группы: экстенсивные и интенсивные.

К **экстенсивным** путям повышения эффективности использования производственной мощности относятся:

- совершенствование организации ремонта оборудования;
- повышение сменности работы цехов и участков;
- увеличение количества установленного и фактически используемого оборудования;
- приращение производственных площадей.

К **интенсивным** путям повышения эффективности использования производственной мощности относятся:

- обновление и модернизация оборудования;

- внедрение научной организации труда на рабочих местах;
- повышение технической оснащенности производства.

#### **11.4. Показатели производственной программы и плана реализации услуг, работ, продукции**

При разработке плана реализации и производственной программы предприятия используются следующие показатели:

- натуральные;
- условно-натуральные;
- стоимостные;
- трудовые.

К *натуральным* измерителям относятся штуки, количество оказываемых услуг, количество заказов на работы, количество проданных товаров, количество обслуживаемых потребителей и др.

*Условные* и *условно-натуральные* измерители позволяют все виды оказываемых услуг (производимой продукции) привести к одному виду, применяемому за эталон (основной вид услуг или продукции). При переводе услуг (продукции) в условно-натуральные измерители чаще всего используют переводные коэффициенты, в основе которых лежит трудоемкость выполнения услуг (продукции).

При помощи *трудовых* измерителей определяют общую трудоемкость производственной программы, которая может быть выражена в нормативной (в норма-часах) или фактической (человеко-часах) трудоемкости. Трудовые показатели не позволяют судить о количестве оказанных услуг, (произведенной) продукции, однако имеют достаточно широкое применение в сфере сервиса. Например, на предприятиях по ремонту и обслуживанию транспортных средств (автосервисах и автомастерских), по ремонту бытовой техники и радиоэлектронной аппаратуры измерить объем производства и реализации услуг другим способом просто невозможно из-за широкой номенклатуры оказываемых услуг.

Основным стоимостным показателем плана реализации и производства услуг является выручка от реализации услуг, работ, продукции.

**Выручка от реализации услуг, работ, продукции** – это выраженный в стоимостном измерении объем реализации услуг (работ, продукции), оплаченных потребителем. Выручка от реализации услуг (работ, продукции) может быть рассчитана по формуле

$$V_p = O_1 \times C_1 + O_2 \times C_2 + \dots + O_i \times C_i, \quad (11.18)$$

где  $C_1, C_2 \dots C_i$  – цена услуг различного вида по различным формам обслуживания, руб.

**Объем реализации услуг, работ, продукции** в натуральном выражении определяет общее количество предоставляемых услуг (работ, продукции) по видам, группам и формам обслуживания:

$$O_n = O_1 + O_2 + \dots + O_i, \quad (11.19)$$

где  $O_1, O_2 \dots O_i$  – плановое количество услуг по различным видам, группам, формам обслуживания в натуральном выражении.

К стоимостным показателям производственной программы предприятия относятся валовой оборот, товарная продукция, валовая продукция, нормативная стоимость, чистая и условно-чистая продукция.

**Валовой оборот предприятия** представляет собой суммарную стоимость услуг, работ, продукции всех основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия. Этот показатель чаще всего используется для анализа работы предприятия, при обосновании планируемых показателей в период изменения производственной структуры предприятия (введение новых цехов, участков, подразделений).

**Товарной продукцией** предприятия является продукция (услуги, работы), реализованная или предназначенная к реализации в отчетном периоде. В состав товарной продукции включают готовые изделия ( $I_2$ ), полуфабрикаты, предназначенные для реализации ( $П_\phi$ ), ремонтные работы, выполненные по заказам со стороны ( $P_p$ ). Таким образом, объем товарной продукции можно рассчитывать по формуле

$$T_{np} = I_2 + П_\phi + P_p. \quad (11.20)$$

В некоторых случаях в состав товарной продукции предприятий сферы сервиса включается стоимость запасных частей, изготовленных на предприятии. В этом случае формула приобретает следующий вид:

$$T_{np} = I_z + П_\phi + P_p + З_ч. \quad (11.21)$$

**Валовой** называется продукция, произведенная предприятием за отчетный период независимо от степени ее готовности и назначения использования.

**Чистая продукция** исключает влияние на стоимостные показатели плана реализации и производственной программы предприятия, уровня материалоемкости, т. е. объем чистой продукции можно определить как сумму заработной платы с начислениями на социальное страхование, накладных расходов и прибыли.

$$Ч_{np} = ЗП + Н_{zn} + Н_p + П, \quad (11.22)$$

где  $ЗП$  – общий фонд оплаты труда работников предприятия, тыс. руб.;

$Н_{zn}$  – начисления на заработную плату (единый социальный налог), тыс. руб.;

$Н_p$  – накладные расходы, тыс. руб.;

$П$  – прибыль, тыс. руб.

Еще одним показателем плана реализации и производственной программы предприятия является **номенклатура и ассортимент предоставляемых услуг**, представляющая собой перечень всех видов оказываемых и вводимых в плановом периоде услуг (работ, продукции) по формам обслуживания и группам потребителей.

Необходимо дать понятие таким показателям плана реализации и производственной программы предприятия, как готовое изделие (работа, услуга), полуфабрикаты, незавершенное производство, так как эти показатели используются при расчетах, перечисленных выше.

**Готовыми изделиями** считаются законченные и полностью укомплектованные изделия, выполненные услуги, работы, соответствующие стандартам или техническим условиям, принятые

отделом технического контроля и сданные на склад готовой продукции или предъявленные потребителю.

**К полуфабрикатам** своего производства относится продукция, технологический процесс производства которой закончен в одном цехе, но которая в полном объеме или частично подлежит последующей доработке.

**Незавершенное производство** – продукция, не законченная изготовлением в данном цехе, находящаяся либо в процессе изготовления на рабочих местах, либо в пути между ними, либо в стадии технического контроля, либо в стадии межоперационного пролеживания.

С учетом остатков нереализованных (неоплаченных или невыданных потребителю) работ, услуг, продукции на начало и конец планируемого периода объем реализации продукции можно определить по формуле

$$O_p = O_{np} + O_n - O_k, \quad (11.23)$$

где  $O_{np}$  – объем производства услуг, работ, продукции на планируемый период;

$O_n$  и  $O_k$  – остаток нереализованных (неоплаченных или невыданных потребителю) услуг, работ, продукции на начало и конец планируемого периода соответственно.

Остатки нереализованных работ, услуг, товаров на начало планируемого периода в действующих ценах на предприятии не учитываются. Кроме того, в момент планирования точные данные об этих остатках могут отсутствовать. Поэтому в расчет принимается ожидаемая величина остатков нереализованных работ, услуг, товаров, а стоимость остатков в ценах реализации определяется с помощью коэффициента перерасчета. Он равен частному от деления объема работ, услуг и товаров в ценах периода, предшествующего планируемому, на их производственную себестоимость того же периода.

Для торговых предприятий и предприятий, реализующих сопутствующие товары, при расчете плана реализации услуг, работ, продукции используется такой показатель, как товарооборот.

Под *розничным товарооборотом* понимается продажа потребительских товаров населению за наличный расчет независимо от каналов их реализации<sup>3</sup>. Она может быть произведена:

юридическими лицами, осуществляющими розничную торговлю и общественное питание, для которых торговая деятельность является основной (магазины, предприятия общественного питания, палатки и др.);

юридическими лицами, осуществляющими торговлю, но для которых торговая деятельность не является основной (фирменные магазины, магазины при промышленных предприятиях и др.);

физическими лицами, осуществляющими продажу товаров на вещевых, смешанных и продовольственных рынках.

Таким образом, сущность розничного товарооборота выражают экономические отношения, связанные с обменом наличных денежных средств населения на приобретенные товары. Однако в состав розничного товарооборота могут быть также включены:

продажа по безналичному расчету продовольственных товаров юридическим лицам социального назначения (больницам, санаториям, детским садам и др.);

продажа товара юридическим лицам, но исключительно за наличный расчет с использованием кассовых аппаратов.

Розничный товарооборот учитывается в ценах фактической реализации строго за отчетный период на основе первичных документов – товарно-денежного отчета и прилагаемых к нему документов.

Товарооборот подразделяется на товарооборот розничной торговли и общественного питания.

Показатели, рассчитываемые в плане реализации и производственной программе предприятия, на предприятиях и организациях сферы сервиса используются частично, из-за невозможности их расчета. Показатели, используемые при планировании реализации и производственной программы на различных предприятиях сферы сервиса, представлены в табл. 11.2.

---

<sup>3</sup> Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учеб. / под общ. ред. А.Н. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2001, с. 82.



Таблица 11.2

Показатели, используемые при планировании реализации  
и производственной программы на различных предприятиях  
сферы сервиса

| Вид предприятия                                                                                                                 | Наименование показателей                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Предприятия, оказывающие производственные виды услуг                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1.1. По ремонту бытовой техники, радиоэлектронной аппаратуры, ремонту и обслуживанию транспортных средств, часов, обуви и т. п. | Выручка от реализации, чистая выручка от реализации, объем реализации и производства услуг, работ в натуральном выражении.<br>При реализации этими предприятиями сопутствующих товаров дополнительно рассчитываются объемы товарооборота и выручка от реализации этих товаров. |
| 1.2. По изготовлению изделий по заказам населения и производству изделий мелкими сериями                                        | Выручка от реализации продукции, услуг.<br>Чистая выручка от реализации продукции.<br>Объем реализации продукции (услуг) в натуральном выражении.<br>Валовой оборот.<br>Товарная продукция.<br>Валовая продукция.<br>Чистая продукция                                          |
| 2. Предприятия, оказывающие непроизводственные виды услуг                                                                       | Выручка от реализации услуг. Объем услуг в натуральном выражении.<br>При реализации этими предприятиями существующих товаров дополнительно рассчитывается товарооборот.<br>Выручка от реализации товаров.<br>Объем реализации товаров в натуральном выражении                  |
| 3. Торговые предприятия                                                                                                         | Товарооборот.<br>Выручка от реализации товаров и услуг.<br>Объем реализации товаров и услуг в натуральном выражении                                                                                                                                                            |

### Контрольные вопросы

1. Каковы цели и задачи плана реализации, работ, услуг, продукции?
2. Какова роль плана реализации работ, услуг, продукции в текущем плане предприятия?
3. Как планировать объем реализации работ, услуг, продукции по сегментам рынка?
4. Как планировать объем реализации по формам обслуживания?
5. Как рассчитать объем реализации по регионам?
6. Что такое производственная программа предприятия?
7. Каковы задачи планирования производственной программы на предприятии?
8. Порядок разработки производственной программы предприятия.
9. Как определить потребность в материально-энергетических ресурсах предприятия?
10. Что понимается под производственной мощностью предприятия?
11. Каковы методы расчета производственной мощности предприятия сферы сервиса?
12. Каковы показатели использования производственной мощности предприятия?
13. Какие показатели могут быть использованы для характеристики производственной программы предприятия?
14. Какие показатели характеризуют план реализации работ, услуг, продукции?

## ГЛАВА 12

**Планирование  
фонда рабочего  
времени**

**Планирование  
численности  
персонала пред-  
приятия**

**Состав средств  
на оплату труда**

**Планирование  
фонда заработ-  
ной платы**

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ И СРЕДСТВАХ НА ОПЛАТУ ТРУДА

Планирование потребности в персонале и фондах заработной платы является важнейшей составляющей плана производства.

Во-первых, на любом предприятии, а в сфере сервиса особенно, человеческий капитал является главной составляющей экономического потенциала. От того, насколько рационально будет определена потребность в численности по категориям, профессиям и квалификационному уровню, будут зависеть качество и сроки выполнения услуг для населения.

Во-вторых, персонал является важнейшим объектом менеджмента на предприятии сферы сервиса, поэтому особую значимость представляют вопросы планирования численности и фонда заработной платы не только в целом по предприятию, но и по отдельным структурным подразделениям, уровням и звеньям управления.

Планирование трудовых показателей основывается на данных планов производства и реализации услуг, действующих на предприятиях норм и нормативов, учитывает возможные изменения в численности персонала и средствах на оплату труда за счет реализации планируемых маркетинговых стратегий.

### 12.1. Планирование фонда рабочего времени

Планирование численности персонала основывается на расчете баланса рабочего времени одного работника.

Структура баланса рабочего времени одного работника приведена в табл. 12.1.

В качестве исходных данных расчета баланса рабочего времени используются отчетные данные действующего предприятия об использовании рабочего времени и намеченные мероприятия по улучшению организации и условий труда, обеспечивающие более рациональное использование рабочего времени в планируемом году.

Календарный фонд времени, количество нерабочих дней определяются по календарю в соответствии с принятым режимом работы цеха (предприятия), числом дополнительных, вторых дней отдыха в неделю.

Количество календарных рабочих дней – номинальный фонд рабочего времени, который характеризует потенциальную величину максимально возможного для использования фонда рабочего времени. Его величина определяется по формуле

$$\Phi_n = \Phi_k - (D_v + D_n), \quad (12.1)$$

где  $\Phi_k$  - календарный фонд времени, дней;

$D_v$  - число выходных дней в плановом периоде;

$D_n$  - число праздничных дней в плановом периоде.

Средняя длительность очередных и дополнительных отпусков ( $O_{cp.}$ ) определяется в соответствии с действующим законодательством РФ, а также с учетом самостоятельных решений предприятия, оговоренных в его уставе, коллективном договоре, тарифном соглашении, контрактах по найму на работу. В соответствии с Трудовым кодексом РФ номинальная продолжительность отпуска установлена в размере 28 календарных дней, и в балансе рабочего времени необходимо осуществить перерасчет его продолжительности.

Если баланс рабочего времени определяется из расчета 5-дневной рабочей недели, среднюю длительность очередных и дополнительных отпусков следует пересчитать по формуле



$$O_{\delta} = \frac{28 \times 5,71}{8,0}. \quad (12.2)$$

Если баланс рабочего времени предусматривает 6-дневную рабочую неделю, то необходим следующий пересчет:

$$O_{\delta} = \frac{28 \times 5,71}{6,66}, \quad (12.3)$$

где  $O_{\delta}$  - средняя длительность очередных и дополнительных отпусков, которая заносится в баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

$$5,71 = \frac{40}{7},$$

где 40 – нормальная продолжительность рабочего времени в неделю;

7 – число календарных дней в неделю;

8 – продолжительность рабочего дня при 5-дневной рабочей неделе;

6,66 – средняя продолжительность рабочего дня при 6-дневной рабочей неделе.

Дополнительные отпуска по учебе предоставляются всем работающим, которые занимаются без отрыва от производства в высших и средних учебных заведениях, а также в школах рабочей молодежи.

Средняя длительность отпуска по учебе планируется на основе данных предприятия за отчетный год.

Среднюю продолжительность отпуска по учебе, которая заносится в баланс рабочего времени одного работника, можно рассчитать по формуле

$$O_y = \frac{O_{y.c.p.} \times Ч_y}{Ч_{cп.}}, \quad (12.4)$$

где  $O_{y.c.p.}$  - средняя продолжительность учебного отпуска в отчетном году;

$Ч_y$  - численность рабочих (работающих), которым были предоставлены учебные отпуска в отчетном году, чел.;

$Ч_{cп.}$  - среднесписочная численность персонала (рабочих) предприятия.

Отпуска в связи с родами, невыходы, связанные с выполнением государственных обязанностей, также можно запланировать на основе данных действующего предприятия за отчетный год. Расчетные формулы аналогичны предыдущим.

Невыходы по болезни планируются исходя из отчетных данных предприятия с учетом намеченных в плане маркетинга мероприятий по охране труда, улучшению организации труда и отдыха работающих, оздоровлению и улучшению условий труда.

Число рабочих дней в году определяется по формуле

$$\Phi_p = \Phi_n - H_{нл.}, \quad (12.5)$$

где  $H_{нл.}$  - планируемые неявки на работу, дней.

Плановые потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня могут быть определены как суммы недоработанных часов подростков и кормящих матерей по материалам действующего предприятия в отчетном году. На основе этих данных рассчитывается величина потерь, приходящихся на одного работника,

$$П_1 = \frac{П_{общ.}}{D_p \times Ч_{сн.}}, \quad (12.6)$$

где  $П_{общ.}$  - общее число недоработанных на предприятии в отчетном году часов подростками и кормящими матерями;

$D_p$  - число рабочих дней в году;

$Ч_{сн.}$  - среднесписочная численность персонала (рабочих) по предприятию.

Средняя продолжительность рабочего дня рассчитывается как разность между длительностью рабочего дня, установленной режимом работы предприятия, и потерями времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, приходящимися на одного рабочего:

$$R_{ср.} = R_n - П_1, \quad (12.7)$$

где  $R_n$  - номинальная продолжительность рабочего дня (8 часов при пятидневной рабочей неделе; 6,66 – при шестидневной рабочей неделе).

Полезный фонд рабочего времени одного рабочего определяется по формуле

$$\Phi_{pn} = \Phi_p - R_{cp}. \quad (12.8)$$

По данным баланса рабочего времени одного работника рассчитывается показатель «Планируемый процент невыходов на работу»

$$Z = \frac{H_{nl.}}{\Phi_k} \times 100. \quad (12.9)$$

## 12.2. Планирование численности персонала предприятия

В соответствии с действующими в настоящее время нормативными документами весь персонал предприятия классифицируется следующим образом.

Вначале выделяют две группы персонала:

- промышленно-производственный персонал (персонал основной деятельности);
- непромышленный персонал (персонал неосновной деятельности).

К персоналу основной деятельности относятся те работники, которые заняты непосредственно выполнением услуг, работ, изготовлением продукции (работающие в основных подразделениях предприятия), и те, которые обеспечивают рациональное функционирование предприятия (работающие во вспомогательных и обслуживающих подразделениях предприятия).

К персоналу неосновной деятельности относятся работники медико-санитарных учреждений, учебных заведений, подразделений по капитальному ремонту зданий и сооружений, состоящих на балансе предприятия и не участвующих в процессе выполнения услуг, работ, изготовления продукции.

На предприятиях сферы сервиса, как правило, имеет место персонал только основной деятельности.

В состав промышленно-производственного персонала входят следующие категории работников<sup>1</sup>.

- рабочие (основные и вспомогательные);

<sup>1</sup> Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. Мн.: Новое знание, 2002, с. 446.



- служащие (руководители, специалисты и технические исполнители);
- работники пожарно-сторожевой охраны;
- обслуживающий персонал.

Планирование численности и фонда заработной платы на предприятиях сферы сервиса осуществляется по следующим категориям:

- рабочие (в т. ч. основные, вспомогательные);
- руководители;
- специалисты;
- служащие.

К категории основных рабочих относятся лица, занятые непосредственно созданием материальных ценностей. В частности, лица, осуществляющие изготовление материальных ценностей вручную, а также при помощи механизмов, машин, наблюдение за работой автоматов, автоматических линий. К вспомогательным рабочим относятся лица, занятые уходом за машинами, обслуживанием оборудования (слесари-ремонтники, электромонтеры, наладчики), перемещением грузов, перевоз пассажиров (транспортировщики, шоферы), обслуживанием помещений (уборщики, сантехники), а также приемщики заказов от населения, контролеры качества готовой продукции, рабочие участка запуска.

К категории руководителей относятся работники, занимающие должности руководителей организации и ее подразделений (выполняющие функции общего и линейного руководства предприятия). В частности: директор (генеральный директор), президент, управляющий, начальник цеха; главные специалисты: главный инженер, главный механик, главный бухгалтер, главный экономист; к категории руководителей относятся также заместители по названным должностям.

В составе специалистов учитываются работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, другими работами, специалисты осуществляют планирование хозяйственной деятельности предприятия, оперативное управление производством, техническую подготовку производства, бесперебойное снабжение предприятия материально-энергетическими ресурсами, проведе-

ние маркетинговых исследований, обеспечивают высокий уровень качества и конкурентоспособности продукции, услуг. К специалистам относятся: инженеры, экономисты, бухгалтеры, художники, нормировщики, техники, психологи, социологи, юристы-консультанты и др.

Распределение работников по категориям персонала осуществляется в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих (введен в действие с 01.01.1996 г.).

К категории служащих относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: секретарь-машинистка, делопроизводитель, кассир и проч.

При планировании численности персонала по категориям используются различные подходы. Прежде всего численность рабочих планируется по явочному и списочному составу; численность руководителей, специалистов, служащих – только по списочному составу.

Явочный состав – количество рабочих, необходимое для выполнения производственной программы, т. е. то, которое ежедневно должно присутствовать на рабочих местах. Списочный состав – это количество рабочих, которое числится в списках предприятия.

Явочное число рабочих определяется в соответствии с формами организации и оплаты труда.

Списочное число рабочих определяется по явочному их числу и общему планируемому проценту дней невыходов на работу. Расчет ведется по формуле

$$Ч_{сп.} = \frac{Ч_{яв.} \times 100}{100 - Z}, \quad (12.10)$$

где  $Ч_{сп.}$  - списочный состав рабочих, чел.;

$Ч_{яв.}$  - явочный состав рабочих, чел.;

$Z$  - планируемый процент невыходов на работу по балансу рабочего времени одного рабочего.

Разность между списочным и явочным числом рабочих представляет собой число резервных рабочих:

$$Ч_p = Ч_{сп.} - Ч_{яв.} \quad (12.11)$$

Не включаются в списочную численность работники:

- выполняющие работы по заключенным договорам гражданско-правового характера (включая договор подряда), привлекаемые для выполнения разовых работ;
- принятые на работу по совместительству из других фирм;
- привлеченные для работы согласно специальным договорам с государственными организациями на предоставление рабочей силы;
- безработные, привлекаемые на общественные работы;
- временно направленные на работу на другое предприятие, если за ними не сохраняется заработная плата по месту основной работы;
- направленные фирмой на учебу в высшие и средние специальные учебные заведения с отрывом от работы, получающие стипендию за счет средств фирмы;
- молодые специалисты, находящиеся в отпуске после окончания учебного заведения;
- подавшие заявления об увольнении и прекратившие работу до истечения срока предупреждения или прекратившие работу без предупреждения нанимателя, а также работники, уволенные за прогул. Они исключаются из списочного состава работников с первого дня невыхода на работу.

В течение года списочный состав постоянно изменяется. Поэтому при планировании показатели численности определяются по среднесписочной численности. При определении среднесписочной численности в расчет принимается сумма списочной численности персонала за все календарные дни. Она определяется путем деления суммы списочной за все дни месяца на общее число календарных дней в месяце. Списочная численность в среднем за квартал определяется путем суммирования среднемесячной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале и делением полученной суммы на три. Аналогично рассчитывается списочная численность за полугодие и год.

В практике планирования трудовых показателей предприятия сферы сервиса может быть использовано несколько вариантов расчета потребной численности основных рабочих.

Классическим вариантом расчета численности основных рабочих является методика, основанная на учете трудоемкости выполняемых работ. Расчет можно выполнить по формуле

$$Ч_{сд.} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times П_{ni}}{\Phi \times K_{в.н.в.}}, \quad (12.12)$$

где  $Ч_{сд.}$  - численность основных рабочих сдельщиков, чел.;

$n$  - количество видов выполняемых услуг (работ, операций);

$t_i$  - трудоемкость выполнения  $i$ -го вида услуг (работ, операций), ч;

$П_{ni}$  - объем планируемых работ, услуг  $i$ -го вида услуг в натуральном выражении, ед.;

$\Phi$  - фонд рабочего времени одного рабочего по балансу рабочего времени, ч;

$K_{в.н.в.}$  - планируемый коэффициент выполнения норм выработки рабочими.

Данный вариант расчета численности основных рабочих может использоваться на любом предприятии сферы сервиса при осуществлении нормирования работ основных рабочих.

Если выполнение услуг (работ) осуществляется с технологическим разделением труда, с использованием бригадно-операционного метода выполнения работ, то расчет численности основных рабочих выполняется по данным расчета технологического процесса осуществления работ, услуг. Расчет ведется по формуле

$$Ч_{сд.} = \frac{T}{\tau} \times K_c, \quad (12.13)$$

где  $T$  - трудоемкость выполнения единицы изделия (услуги, работы), час;

$\tau$  - такт процесса, т. е. время выполнения одной организационной операции (изготовления одного узла изделия), час;

$K_c$  - коэффициент сменности работы предприятия.

Данный вариант расчета численности основных рабочих может использоваться на предприятиях сферы сервиса, осуществляющих изготовление новых изделий по заказам клиентов

(например, изготовление мебели, швейных, трикотажных изделий и др.).

В ряде случаев численность рабочих сдельщиков целесообразно считать по количеству размещаемых рабочих мест. Расчет выполняется по формуле

$$Ч_{сд.} = \frac{S_n}{H_s} \times K_c, \quad (12.14)$$

где  $S_n$  - размер производственной площади, м<sup>2</sup>;

$H_s$  - норма площади на одно рабочее место, м<sup>2</sup>;

$K_c$  - коэффициент сменности работы предприятия.

Данный вариант расчета численности персонала используется при выполнении парикмахерских, косметических услуг.

Численность основных рабочих может быть рассчитана и по укрупненным показателям. Такой метод расчета может использоваться при выполнении услуг, работ любого вида. Расчет ведется по формуле

$$Ч_{сд.} = \frac{V}{B_1}, \quad (12.15)$$

где  $V$  - выручка от реализации услуг, работ, продукции в планируемом периоде, тыс. руб.;

$B_1$  - планируемая выработка на одного основного рабочего, тыс. руб.

Численность рабочих, занятых на повременных работах, планируется исходя из норм обслуживания и нормативов численности.

Так, численность слесарей-ремонтников, электромонтеров может быть определена исходя из количества установленного оборудования, пересчитанного в условные ремонтные единицы, норм обслуживания на одного рабочего и коэффициента сменности.

$$Ч_{сл.} = \frac{\sum_{i=1}^m N_{oi} \times KP_i}{H_{обсл.}} \times K_c, \quad (12.16)$$

где  $N_{oi}$  - количество единиц оборудования  $i$ -го вида;

$KP_i$  - категория ремонтной сложности  $i$ -го вида оборудования, усл. ед.;

$H_{обсл.}$  - норма обслуживания на одного рабочего, усл. ед.;

$K_c$  - коэффициент сменности работы предприятия.

Численность уборщиков производственных помещений может быть определена на основании площади уборки и нормы обслуживания на одного человека:

$$Ч_{уб.} = \frac{S_y}{H_{уб.}}, \quad (12.17)$$

где  $S_y$  - площадь уборки, м<sup>2</sup>;

$H_{уб.}$  - норма уборки на одного рабочего, м<sup>2</sup>.

Численность приемщиков заказов определяется на основании затрат времени за прием и выдачу заказов и количества заказов.

$$Ч_{пр.} = \frac{t_{пр.} \times П_n}{\Phi}, \quad (12.18)$$

где  $t_{пр.}$  - затраты времени на прием и выдачу заказов (в расчете на 1 заказ), час;

$П_n$  - планируемое количество заказов, ед.;

$\Phi$  - фонд рабочего времени одного рабочего в планируемом периоде.

Численность прочих вспомогательных рабочих (кладовщиков, контролеров и др.) определяется согласно нормативам численности на выполняемые работы.

Планируемая численность руководителей, специалистов, служащих определяется в соответствии с действующей организационной структурой управления с учетом норм управляемости и нормативов численности на выполняемые виды работ.

### 12.3. Состав средств на оплату труда

Фонд заработной платы включает начисленные предприятием суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах, носящие регулярный характер.

В состав фонда заработной платы входят: оплата за отработанное время; оплата за неотработанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты на питание, жилье, топливо.

**Оплата за отработанное время** предусматривает включение следующих выплат:

1) заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время;

2) заработная плата, начисленная за выполненную работу работникам по сдельным расценкам, в процентах от выручки от реализации продукции (выполнения работ и оказания услуг);

3) стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;

4) премии и вознаграждения (включая стоимость натуральных премий), носящие регулярный или периодический характер, независимо от источников их выплаты;

5) стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей и т. п.);

6) ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;

7) компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда:

7.1. Выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда: по районным коэффициентам; коэффициентам за работу в пустынных, безводных местностях и в высокогорных районах; процентные надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;

7.2. Доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах;

7.3. Доплаты за работу в ночное время;

7.4. Оплата работы в выходные и праздничные дни;

7.5. Оплата сверхурочной работы;

7.6. Оплата работникам за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, установленных законодательством;

8) оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов предприятий и организаций, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

9) оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников по перечислению страховых взносов из заработной платы;

10) оплата специальных перерывов в работе;

11) выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;

12) выплата разницы в окладах при временном замещительстве;

13) суммы, начисленные за выполненную работу лицам, привлеченным для работы на предприятии, согласно специальным договорам с государственными организациями (на предоставление рабочей силы, например военнослужащих) как выданные непосредственно этим лицам, так и перечисленные государственным организациям;

14) оплата труда лиц, принятых на работу по совместительству;

15) оплата труда работников несписочного состава. Оплата труда лиц, не состоящих в списочном составе работников предприятия (организации), за выполнение работ по гражданским договорам, если расчеты за выполненную работу производятся предприятием с физическими, а не с юридическими лицами.

За **неотработанное время** осуществляются следующие виды выплат:

1) оплата ежегодных и дополнительных отпусков (без денежной компенсации за неиспользованный отпуск);

2) оплата льготных часов подростков;

3) оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;

4) оплата за период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;



5) оплата труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;

6) суммы, выплаченные за счет средств предприятия, за непроработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;

7) оплата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови;

8) оплата простоев не по вине работника;

9) оплата за время вынужденного прогула.

**Единовременные поощрительные выплаты** включают:

1) единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплаты;

2) вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);

3) материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников (кроме сумм, предоставляемых отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.п.);

4) дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска (сверх нормальных отпускных сумм в соответствии с законодательством);

5) денежная компенсация за неиспользованный отпуск;

6) стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;

7) другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

**Выплаты на питание, жилье, топливо** включают:

1) стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов (в соответствии с законодательством);

2) оплата (полная или частичная) стоимости питания, в том числе в столовых, буфетах, в виде талонов, предоставления его по льготным ценам или бесплатно (сверх предусмотренной законодательством);

3) стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики (в соответствии с законодательством) жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации за непредоставление их бесплатно;

- 4) средства на возмещение расходов работников по оплате жилья (сверх предусмотренных законодательством);
- 5) стоимость бесплатно предоставленного работникам топлива.

#### 12.4. Планирование фонда заработной платы

Исходными данными для расчета фондов заработной платы являются:

- объем производственной программы предприятия;
- численность персонала по категориям;
- действующие на предприятии (проектируемые) условия оплаты труда.

Причем для целей четкого отнесения затрат на себестоимость продукции, услуг для категории основных производственных рабочих осуществляется последовательный расчет прямого (тарифного), часового, дневного и месячного фонда заработной платы (см. рис. 12.1). Для других категорий персонала осуществляется расчет только месячного (годового) фонда заработной платы.

**Прямой фонд заработной платы основных рабочих** представляет собой выплаты заработной платы за выполненный объем работ и фактически отработанное время. Фонд заработной платы рабочих, занятых на нормированных работах (сдельщиков), определяется на основании трудоемкости работ, сдельных расценок, планируемого объема услуг, работ, выпуска продукции в натуральном выражении. Расчет производится по формуле

$$Z_{np.} = \sum_{i=1}^n C_i \times t_i \times P_{ni}, \quad (12.19)$$

где  $C_i$  - часовая тарифная ставка на оплату работ  $i$ -го вида, руб.;

$t_i$  - трудоемкость изготовления единицы продукции, выполнения единицы услуг  $i$ -го вида, час;

$P_{ni}$  - планируемый годовой выпуск продукции, услуг  $i$ -го вида, ед.;

$n$  - количество видов продукции, услуг.

Прямой фонд заработной платы рабочих-сдельщиков можно рассчитать и по другой формуле

$$Z_{np.} = \sum_{i=1}^n P_i \times \Pi_{ni}, \quad (12.20)$$

где  $P_i$  - сдельная расценка за единицу продукции, услуг  $i$ -го вида, руб.

Если оплата труда основных рабочих осуществляется в процентах от выручки, то расчет прямого фонда заработной платы производится по формуле

$$Z_{np.} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i \times I_i}{100}, \quad (12.21)$$

где  $V_i$  - планируемая выручка от реализации  $i$ -го вида продукции, услуг, руб.;

$I_i$  - процент отчислений на оплату труда при выполнении  $i$ -го вида услуг, изготовлении  $i$ -го вида продукции.

Если труд рабочих оплачивается повременно, то расчет прямого (тарифного) фонда заработной платы осуществляется по формуле

$$Z_{np.} = \sum_{j=1}^m C_j' \times \Phi_j \times \Psi_j', \quad (12.22)$$

где  $C_j'$  - часовая тарифная ставка рабочего-повременщика  $j$ -го разряда, руб.;

$\Phi_j$  - фонд рабочего времени одного рабочего-повременщика в плановом периоде, час;

$\Psi_j'$  - численность рабочих повременщиков  $j$ -го разряда, чел.;

$m$  - количество разрядов, по которым тарифицируются рабочие-повременщики.

Если труд рабочих оплачивается по установленным должностным окладам, то расчет ведется по формуле

$$Z_{np.} = \sum_{j=1}^k Z_{oj} \times N \times \Psi_{oj}, \quad (12.23)$$

где  $Z_{oj}$  - сумма месячного оклада  $j$ -й группы рабочих, руб.;

$N$  - число месяцев, принимаемых в расчет в планируемом периоде;

$Ч_{oj}$  - численность рабочих  $j$ -й группы.

Часовой фонд заработной платы рабочих представляет собой выплаты за все отработанные человеко-часы и доплаты за высокую квалификацию, за работу в вечернее и ночное время, доплаты бригадирам, резервным рабочим, за обучение учеников, за разъездной характер работы.

Премии рабочим рассчитываются по формуле

$$Z_n = \frac{Z_{np.} \times \alpha}{100}, \quad (12.24)$$

где  $\alpha$  - процент премий по группам основных рабочих в соответствии с действующими (проектируемыми) системами премирования.

Доплаты высококвалифицированным рабочим (мастерам первого и высшего класса) определяется по формуле

$$D_{в.р.} = \frac{C_{вр.} \times t \times \Phi_n \times v}{100}, \quad (12.25)$$

где  $C_{вр.}$  - часовая тарифная ставка рабочих, имеющих классное звание, руб.;

$t$  - численность рабочих, имеющих классное звание, чел.;

$\Phi_n$  - полезный фонд рабочего времени одного рабочего в плановом периоде, ч;

$v$  - процент доплат высококвалифицированным рабочим (мастер первого класса – 10%, мастер высшего класса – 25%).

Доплаты за работу в вечернюю смену производятся в размере 20%, а за работу в ночную смену – 40% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в соответствующей смене. Указанная доплата за работу в ночную смену производится в случае, если не менее 50% ее продолжительности приходится на ночное время (с 10 часов вечера до 6 часов утра). Сумма доплат определяется по формуле

$$D_n = \frac{P \times C_n \times \Phi_n}{100}, \quad (12.26)$$

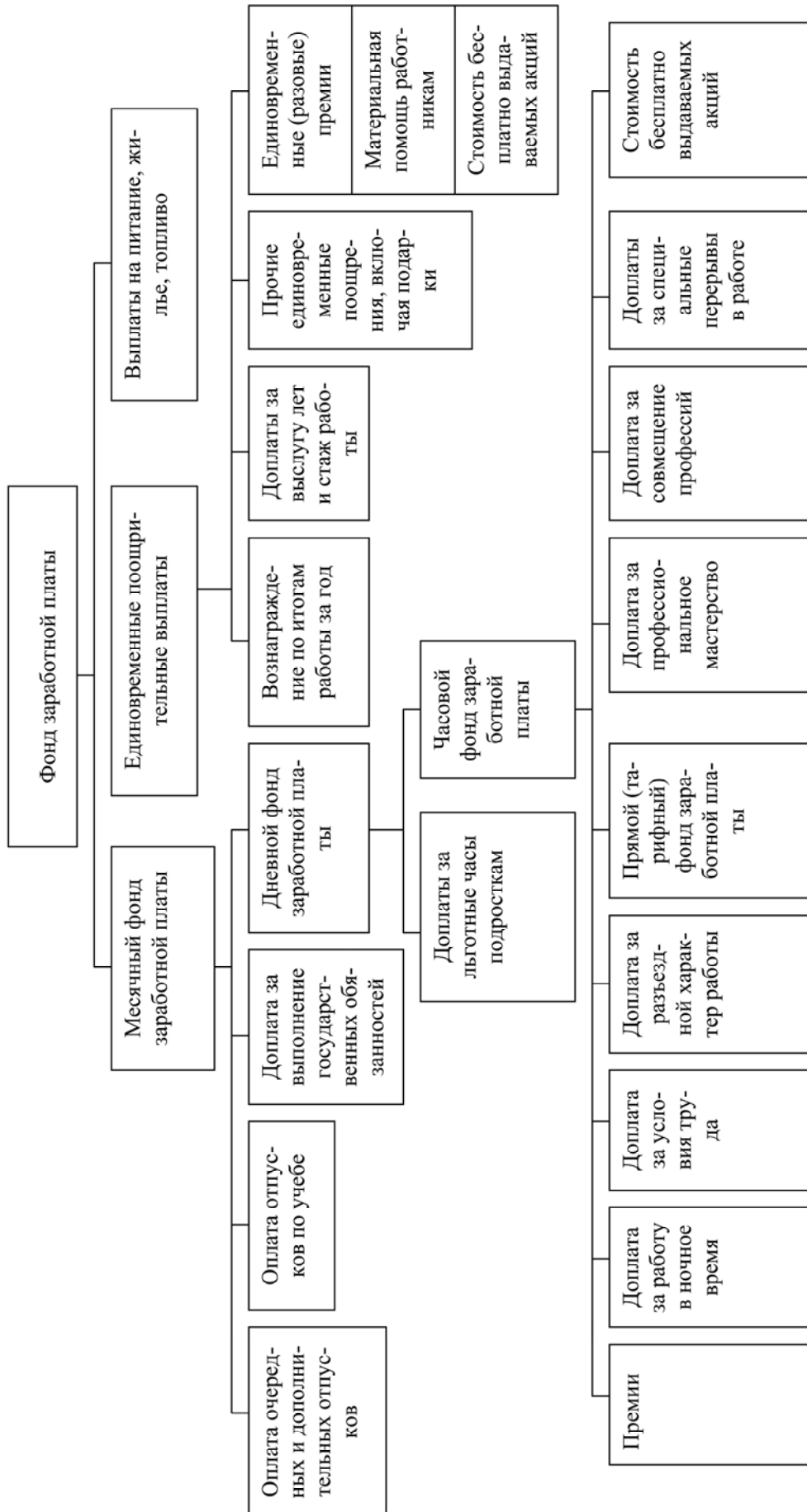


Рис. 12.1. Структура фонда заработной платы персонала предприятия

где  $C_n$  - средняя часовая тарифная ставка рабочих в ночное время;  
 $P$  - процент доплат за работу в ночное время;  
 $\Phi_n$  - общее число часов работы в ночное время.

Средняя часовая тарифная ставка рабочих, занятых в ночное время, определяется как средневзвешенная величина исходя из численности рабочих каждого разряда и установленных тарифных ставок:

$$C_n = \frac{C_1 \times Ч_1 + C_2 \times Ч_2 + \dots + C_n \times Ч_n}{Ч_{общ.н.}}, \quad (12.27)$$

где  $C_1 \dots C_n$  - часовая тарифная ставка соответствующего разряда, руб.;

$Ч_1 \dots Ч_n$  - численность рабочих соответствующего разряда, чел.;

$Ч_{общ.н.}$  - общая численность рабочих, занятых в ночное время, чел.

Общее число часов работы в ночное время определяется по формуле

$$\Phi_n = T_{н.в.} \times Ч_{общ.н.} \times \mathcal{E}, \quad (12.28)$$

где  $T_{н.в.}$  - число часов работы в ночное время;

$Ч_{общ.н.}$  - число рабочих, работающих в ночное время, ч;

$\mathcal{E}$  - эффективный фонд рабочего времени в год, дней.

Доплаты бригадирам, не освобожденным от основной работы, рассчитываются на основе данных о размере месячной доплаты за руководство бригадой. Расчет ведется по формуле

$$Д_{бр.} = d \times N \times Ч_{бр.}, \quad (12.29)$$

где  $d$  - установленная за руководство бригадой месячная доплата бригадирам, руб.;

$Ч_{бр.}$  - численность бригадиров, чел.;

$N$  - количество месяцев, принимаемых в расчет в плановом периоде.

Доплаты резервным рабочим производятся, если эти рабочие специально планируются и официально назначаются приказом по предприятию.

Первый вид доплат осуществляется тогда, когда рабочий выполняет операции более низких разрядов, чем установленный ему тарифный разряд.

Сумма этих доплат рассчитывается по формуле

$$D'_p = C_1(K_{c.рез.} - K_c) \times \Phi_n \times Ч_{рез.}, \quad (12.30)$$

где  $K_{c.рез.}$  - средний тарифный разряд резервных рабочих;

$K_c$  - средний тарифный разряд работ;

$C_1$  - часовая тарифная ставка 1-го разряда;

$Ч_{рез.}$  - численность резервных рабочих, чел.

Средний тарифный разряд резервных рабочих рассчитывается как средневзвешенная величина по формуле

$$K_{c.рез.} = \frac{\sum_{i=1}^l K_{рез.i} \times Ч_{рез.i}}{Ч_{рез.}}, \quad (12.31)$$

где  $l$  – число групп резервных рабочих по разрядам;

$K_{рез.i}$  - тарифный коэффициент  $i$ -го разряда;

$Ч_{рез.i}$  - численность резервных рабочих  $i$ -го разряда.

Второй вид доплат резервным рабочим производится в том случае, если резервный рабочий выполняет в течение смены более двух различных операций. Доплата производится в размере 15% от тарифной ставки присвоенного ему разряда.

$$D''_p = \frac{C_1 \times K_{c.рез.} \times \Phi_n \times Ч''_{рез.} \times 15}{100}, \quad (12.32)$$

где  $Ч''_{рез.}$  - численность резервных рабочих, выполняющих более двух различных операций в течение смены, чел.

Общий размер доплат резервным рабочим ( $D_p$ ) составит

$$D_p = D'_p + D''_p. \quad (12.33)$$

Доплаты за обучение учеников производятся ежемесячно квалифицированным рабочим предприятия, не освобожденным от выполнения своей основной работы; они рассчитываются в зависимости от установленной платы за обучение каждого ученика, срока обучения и численности учеников.

$$D_{о.уч.} = C_y \times N_p \times Ч_{уч.}, \quad (12.34)$$

где  $C_y$  - оплата за обучение одного ученика в месяц, руб.;

$N_p$  - срок обучения, мес.;

$Ч_{уч.}$  - численность учеников, чел.

Доплаты за условия труда ( $D_y$ ) – осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ, размер их устанавливается в процентах (в виде абсолютной надбавки) к тарифным ставкам.

Доплата за разъездной характер работы ( $D_{p.x.p.}$ ) может быть установлена для рабочих, обслуживающих клиентов на дому, на предприятиях, в организациях. Как правило, она устанавливается самим предприятием за каждую единицу принятого заказа.

$$D_{p.x.p.} = v \times O_2, \quad (12.35)$$

где  $v$  - установленная доплата за единицу услуги, руб.;

$O_2$  - годовое количество заказов, принятое с использованием данной формы обслуживания.

Часовой фонд заработной платы ( $Z_ч$ ) определяется по формуле

$$Z_ч = Z_{np.} + Z_n + D_{в.p.} + D_n + D_{бр.} + D_p + D_{о.у.} + D_y + D_{p.x.p.}. \quad (12.36)$$

Кроме того, в состав часового фонда заработной платы включаются выплаты по районному регулированию оплаты труда.

**Дневной фонд оплаты труда** включает часовой фонд и доплаты за льготные часы подросткам и другие специальные перемены.

Доплаты подросткам за неотработанные льготные часы определяются по формуле

$$D_n = C_n \times \Phi_{л.н.}, \quad (12.37)$$

где  $C_n$  - среднечасовая тарифная ставка подростков, руб.;

$\Phi_{л.н.}$  - общее число льготных часов, недоработанных подростками в течение года, ч.

Среднечасовая тарифная ставка подростков рассчитывается как среднеарифметическая величина тарифных ставок, взвешенная по числу подростков соответствующих разрядов.



Общее число льготных часов подростков определяется по формуле

$$\Phi_{л.п.} = T_{л} \times Ч_{п}, \quad (12.38)$$

где  $T_{л}$  - число льготных часов, недоработанных одним подростком в течение смены, ч;

$Ч_{п}$  - численность подростков, чел.

Доплаты за другие специальные перерывы в работе (кормящим матерям, для занятых на тяжелых и вредных работах) осуществляются исходя из среднечасовой заработной платы и числа часов специальных перерывов в плановом периоде.

Сумма доплат определяется по формуле

$$Д_{с.п.} = З_{ср.ч.} \times \Phi_{с.п.} \quad (12.39)$$

Среднечасовая заработная плата рабочих определяется по формуле

$$З_{ср.ч.} = \frac{З_{ч}}{Ч_{сн.} \times \Phi_{п}}, \quad (12.40)$$

где  $З_{ч}$  - часовой фонд оплаты труда, руб.;

$Ч_{сн.}$  - списочный состав основных рабочих, чел.;

$\Phi_{п}$  - полезный фонд рабочего времени одного рабочего в планируемом периоде, ч.

Дневной фонд оплаты труда определяется по формуле

$$З_{дн.} = З_{ч} + Д_{п} + Д_{с.п.} \quad (12.41)$$

**Месячный фонд оплаты труда** включает дневной фонд и соответствующие доплаты.

Фонд заработной платы, предназначенный для оплаты очередных и дополнительных отпусков, рассчитывается по формуле

$$Д_{от.} = З_{ср.дн.} \times t_{отп.} \times Ч_{сн.}, \quad (12.42)$$

где  $З_{ср.дн.}$  - средняя дневная заработная плата основных рабочих, руб.;

$t_{отп.}$  - число дней очередных отпусков (из баланса рабочего времени), приходящееся на одного среднесписочного рабочего.

Среднюю дневную заработную плату определяют по формуле

$$Z_{\text{ср.дн.}} = \frac{Z_{\text{дн.}}}{\text{Ч}_{\text{сн.}} \times \text{Э}}. \quad (12.43)$$

Доплаты за отпуска учащимся определяются на основе данных за отчетный период с учетом изменений средней длительности этих отпусков в планируемом периоде. При этом можно использовать и следующую формулу

$$D_{\text{уч.}} = Z_{\text{ср.дн.}} \times t_{\text{уч.}} \times \text{Ч}_{\text{сн.}}. \quad (12.44)$$

Доплаты за выполнение государственных обязанностей рассчитываются так же, как и оплата за очередные и дополнительные отпуска:

$$D_{\text{г.о.}} = Z_{\text{ср.дн.}} \times t_{\text{г.о.}} \times \text{Ч}_{\text{сн.}}, \quad (12.45)$$

где  $t_{\text{г.о.}}$  - число дней выполнения государственных обязанностей на одного рабочего (из баланса рабочего времени).

Выплаты стимулирующего и компенсирующего характера (вознаграждение по итогам работы за год, доплаты за выслугу лет) ( $B_K$ ) можно рассчитать на основе величины сложившихся в отчетном периоде выплат этого характера в расчете на одного работника ( $B'_K$ ) с учетом индексации выплат в связи с инфляционным процессом в стране ( $I_n$ ).

$$B_K = B'_K \times \text{Ч}_{\text{сн.}} \times I_n. \quad (12.46)$$

Месячный фонд оплаты труда основных рабочих определяется по формуле

$$Z_M = Z_{\text{дн.}} + D_{\text{от.}} + D_{\text{г.о.}} + D_{\text{уч.}} + D_K. \quad (12.47)$$

Часовой фонд заработной платы соответствует калькуляционной статье в себестоимости услуг «Основная заработная плата производственных рабочих», а сумма доплат до дневного и месячного фондов заработной платы – в статье «Дополнительная заработная плата производственных рабочих». Дополнительная заработная плата составляет разность между месячным и часовым фондами заработной платы рабочих.

Процент дополнительной заработной платы определяется по формуле

$$P_{\text{доп.}} = \frac{Z_{\text{мес.}} - Z_{\text{ч}}}{Z_{\text{ч}}} \times 100. \quad (12.48)$$

Среднегодовая заработная плата равна частному от деления месячного фонда заработной платы на списочное число основных рабочих:

$$Z_{ср.год.} = \frac{Z_{мес.}}{Ч_{сп.}} \quad (12.49)$$

Основная заработная плата на единицу изделия (услуги) определяется по формуле

$$Z'_o = \frac{Z_{мес.}}{П_n}, \quad (12.50)$$

где  $П_n$  - годовое количество изделий, выполненных услуг, ед.

Дополнительная заработная плата на единицу изделия составит:

$$Z'_d = \frac{Z_m - Z_{ч.}}{П_n}. \quad (12.51)$$

Подобный расчет часового, дневного, месячного фондов заработной платы проводится отдельно для основных и для вспомогательных рабочих.

Расчет фондов заработной платы руководителей, специалистов и служащих производится на основе штатного расписания.

Помимо плановых фондов заработной платы отдельных категорий работников при планировании фонда заработной платы на предприятии ежегодно устанавливаются размеры единовременных поощрительных выплат, включающие вознаграждение работников по итогам работы за год, доплату за выслугу лет и стаж работы, единовременные премии, материальную помощь работникам, стоимость бесплатно выдаваемых им акций, а также суммы выплат работникам предприятия на питание, жилье, топливо.

### Контрольные вопросы

1. Назовите исходные данные, которые потребуются для планирования численности персонала предприятия.
2. Какова структура баланса рабочего времени одного работника?
3. Как рассчитать планируемые неявки на работу?

**4.** Что такое «полезный фонд рабочего времени одного работника»?

**5.** Чем отличается персонал «промышленно-производственный» и «непромышленный»?

**6.** По каким категориям осуществляется планирование численности персонала предприятий сферы сервиса?

**7.** Что понимают под списочным и явочным составом персонала?

**8.** Какие работники не включаются в списочный состав?

**9.** Какие существуют методы расчета численности основных рабочих?

**10.** Что понимается под нормой обслуживания, нормативами численности персонала?

**11.** Какие виды выплат включаются в состав фонда заработной платы персонала?

**12.** Какие виды фондов заработной платы рассчитываются для категорий рабочих?

**13.** Какие виды выплат включаются в состав часового фонда заработной платы?

**14.** Какие виды доплат входят в состав дневного фонда заработной платы?

**15.** Какие виды доплат входят в состав месячного фонда заработной платы?

## ГЛАВА 13

**Классификация издержек на выполнение услуг**

**Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции, работ, услуг**

**Калькулирование себестоимости услуг, работ, продукции**

**Смета затрат на производство**

**Планирование снижения себестоимости услуг, работ, продукции**

## ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА

Для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы сервиса существенное внимание должно быть уделено проблемам планирования и управления издержками. Известно, что предприятие сферы сервиса для осуществления деятельности по оказанию услуг затрачивает различные ресурсы. Эти затраты в экономической литературе принято делить на единовременные (инвестиции) и текущие (издержки).

Инвестиционные (капитальные) затраты связаны с расширением, реконструкцией, техническим перевооружением предприятий сферы сервиса, модернизацией и капитальным ремонтом технологического оборудования, освоением новых видов деятельности.

Текущие затраты связаны с оказанием услуг и принимают форму издержек. Уровень и структура издержек предприятия используется при оценке эффективности его деятельности, конкурентоспособности и устойчивости функционирования на рынке товаров и услуг.

*Целью планирования издержек (себестоимости)* является оптимизация текущих затрат предприятия, обеспечивающая необходимые темпы роста прибыли и рентабельности на основе рационального использования денежных, трудовых и материальных ресурсов.

При разработке плана по себестоимости должны быть решены следующие задачи:

- выполнен анализ стоимостных показателей деятельности предприятия сферы сервиса в целом и отдельных его подразделений;
- выявлены возможности и уточнены размеры снижения себестоимости услуг в планируемом году по сравнению с предшествующим периодом;
- составлены калькуляции себестоимости основных видов оказываемых услуг и выпускаемой продукции;
- выявлены нецелесообразные затраты и разработаны меры по их ликвидации;
- определена рентабельность различного вида услуг, работ, продукции;
- оценено влияние на себестоимость, прибыль и рентабельность увеличения затрат на освоение оказания услуг;
- создана база для разработки оптовых или розничных цен.

При составлении плана по издержкам особое внимание необходимо обратить на выявление резервов снижения себестоимости, а также величины и причин возникновения затрат, не обусловленных нормальной организацией процесса оказания услуг, сверхнормативного расхода материалов, топлива и энергии, потерь рабочего времени и доплат за отступление от нормальных условий труда и сверхурочные работы, потерь от простоев оборудования, аварий, брака, излишних расходов, вызванных нерациональными хозяйственными связями по поставкам материалов, нарушением технологической и трудовой дисциплины, изменением объема работ по подготовке производства, освоению и внедрению новой техники и технологии и т. д.

### 13.1. Классификация издержек на выполнение услуг

*Издержки предприятия сферы сервиса – это денежное выражение использования производственных факторов для выполнения и реализации услуг.* Существует значительное число видов затрат, и проявляют они себя по-разному. В связи с этим требуется группировка, классификация затрат по различным признакам.

Использование системы классификации затрат позволяет руководителям и специалистам предприятий сферы сервиса анализировать и исследовать объемы услуг и прибыль по предприятию в целом, отдельным видам услуг, формам обслуживания, по отдельным подразделениям предприятия. Подобная классификация нужна также для оценки эффективности работы предприятия и осуществления контроля за затратами.

В рыночной экономике различают *явные* (бухгалтерские) и *неявные* издержки. Такое деление обусловлено тем, что, во-первых, любой ресурс ограничен; и, во-вторых, каждый вид ресурса имеет хотя бы два альтернативных способа применения.

К *явным* издержкам относят денежные расходы на оплату труда, приобретение материалов, амортизацию основного капитала и другие расходы, необходимые для выполнения и реализации услуг. Явные издержки проходят по счетам бухгалтерского учета, поэтому они и носят название бухгалтерских.

Затраты на использование какого-то фактора производства, измеренные с точки зрения наилучшего их альтернативного использования, называются *неявными* (вмененными) издержками. Неявные (вмененные) издержки появляются только тогда, когда есть альтернативные варианты. Эти издержки не всегда хорошо просматриваются, но их целесообразно принимать в расчет при принятии управленческих решений. Они носят внутренний характер и не связаны с денежными выплатами со счетов фирмы, а следовательно, не учитываются в бухгалтерских отчетах. К ним относятся издержки упущенных возможностей, связанные с использованием собственных денежных средств предприятия. Примером могут служить издержки по размещению денежных средств в акциях. Неявные издержки составляют разницу между суммой дивидендов и максимально возможной выручкой при обслуживании этих денег под процент.

Планируя свою деятельность, предприятие должно учитывать альтернативные возможности использования имеющихся средств. Например, увеличивая срок получения дебиторской задолженности, следует учесть не только то, что возрастут налоги с оборота или может измениться валютный курс не в пользу предприятия, но и какую при этом выгоду предприятие упустит в процессе ожидания средств по сравнению с альтернативным их

использованием в случае своевременного поступления (например, вложив средства в ценные бумаги, на депозит на этот срок и т. п.).

С точки зрения возможностей упущенной выгоды следует соблюдать следующий принцип налогового планирования – платить налоги необходимо в последний день установленного для этого срока. Если предприятие платит налоги не заранее, как только исчислена сумма налога, а в последний день, то это равносильно получению беспроцентного кредита от бюджета на эти дни.

Хранение наличности также приносит неявные издержки, равные «упущенному» проценту из-за неиспользования этих денег как заемных средств; ссуживание денег под процент дает издержки, равные выгоде, которую владелец денег упустил, не потратив эти деньги на формирование продукта.

К неявным издержкам фирмы относятся и недополученные доходы из-за неэффективного использования патентов, знаков обслуживания, места расположения, ноу-хау, а также других преимуществ.

Явные и неявные издержки образуют экономические издержки предприятия.

В российской практике принято учитывать и планировать только явные, или бухгалтерские издержки.

По способу отнесения на себестоимость единицы конкретного вида услуги (продукции, работы) все затраты можно разделить на **прямые и косвенные**.

**Прямые издержки** можно прямо, непосредственно на основе действующих норм и нормативов, отнести на себестоимость единицы услуги (продукции, работы). К ним можно отнести прямую заработную плату основных рабочих, расход на материалы, стоимость запчастей (предприятия автосервиса, по ремонту сложной бытовой техники, радиотелевизионной аппаратуры).

**Косвенные издержки** не могут быть прямо отнесены на единицу услуги (продукции, работы) и вначале формируются в соответствующей смете расходов (например, накладные расходы). Они распределяются расчетным путем между соответствующими видами услуг (работ, продукции) либо в процентах к заработной плате основных производственных рабочих, либо



пропорционально объему выручки, полученной от выполнения различных видов услуг.

По участию в производственном процессе все виды затрат делят на *производственные и внепроизводственные* (коммерческие) расходы.

*Производственные затраты* связаны с основным видом деятельности предприятия сферы сервиса, т. е. это затраты на непосредственное выполнение услуг.

*Коммерческие (внепроизводственные)* расходы не участвуют непосредственно в выполнении услуги, но являются необходимыми для осуществления деятельности предприятия сферы сервиса. Сюда можно отнести затраты на маркетинговые исследования, проведение рекламных мероприятий, упаковку изделий и др.

Производственные и коммерческие затраты образуют полную себестоимость услуг (продукции, работ).

По экономической роли, которую играют затраты в процессе выполнения услуг, их подразделяют на *основные и накладные* издержки.

*Основные затраты* непосредственно связаны с выполнением услуг. Сюда могут быть отнесены затраты на заработную плату основных производственных рабочих, материалы, расходы по обслуживанию клиентов и др.

*Накладные затраты* – это издержки, которые необходимы для обеспечения процесса оказания услуг, их нельзя прямо отнести на конкретный вид услуги (продукции, работы) по следующим причинам:

- либо это невозможно практически, т. е. издержки нельзя непосредственно отнести на отдельный вид услуги (например, расходы на социальное обеспечение работников предприятия),
- либо из-за целесообразности или нецелесообразности, т. е. отнесение издержек на отдельный вид услуг не оправдано экономически.

Экономически более оправдано включать издержки в суммарные начисления на все виды услуг (работ, продукции) с дальнейшим их распределением по видам с помощью ставок накладных расходов. *Ставка накладных расходов* выражается в форме

издержек на единицу затрат труда, например в процентах от издержек на оплату труда. Фактически ставка накладных расходов является нормативными издержками, предназначенными для распределения накладных расходов на себестоимость продукта.

К накладным относят и те расходы, которые образуются в связи с организацией, обслуживанием предприятия и ее управлением. Они включают расходы по ремонту и обслуживанию оборудования, общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

По степени однородности экономического содержания все затраты подразделяют на одноэлементные (элемент затрат) и комплексные (статьи затрат).

**Одноэлементными** называются затраты, состоящие из одного элемента: заработная плата, амортизация и др.

**Комплексными** называются затраты, состоящие из нескольких элементов. К ним можно отнести расходы по содержанию и эксплуатации оборудования, общехозяйственные и общепроизводственные расходы, в состав которых входят заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и другие расходы.

Наиболее важной и используемой для целей планирования и контроля является классификация издержек по типу «поведения» затрат в зависимости от изменения объема производства или от уровня деловой активности предприятия. Рост или снижение объема услуг вызывает соответствующий рост или снижение уровня определенных затрат. При этом другие затраты остаются неизменными.

**Переменными** называются затраты, величина которых зависит от объема оказанных услуг. Переменные затраты по своим абсолютным размерам в зависимости от объема оказанных услуг могут как возрастать, так и уменьшаться.

**Постоянные затраты** – это расходы, относительно стабильные (изменяются незначительно) при колебаниях объемов услуг (например, амортизационные отчисления, арендная плата и т. п.).

Общая сумма всех постоянных и всех переменных издержек образует валовые издержки.

Наряду с понятием «валовые издержки» используется и показатель средних издержек.

**Средние издержки** – это величина валовых издержек, приходящаяся на единицу услуги (продукции, работы).

Для целей анализа может быть использован показатель предельных издержек. **Предельные издержки** – это прирост затрат предприятия сферы сервиса при изменении объема реализации услуг на одну дополнительную единицу услуг (работ, продукции).

$$\text{Предельные издержки} = \frac{\Delta \text{Валовые издержки}}{\Delta \text{Объем реализации услуг (работ, продукции)}} \quad (13.1)$$

Предельные издержки показывают, во что обойдется предприятию увеличение объема услуг на единицу. Поскольку постоянные издержки не меняются и не зависят от объема услуг, изменение валовых издержек определяется изменением только переменных издержек.

### 13.2. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции, работ, услуг

**Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, также других затрат на ее производство и реализацию.**

В себестоимость продукции (работ, услуг) включаются:

◆ затраты, непосредственно связанные с производством продукции (работ, услуг), обусловленные технологией и организацией производства, включая материальные затраты и расходы на оплату труда работников, занятых производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, расходы по контролю производственных процессов и качества выпускаемой продукции, сопровождению и гарантийному надзору продукции и устранению недостатков, выявленных в процессе ее эксплуатации;

◆ затраты, связанные с использованием природного сырья, в части затрат на рекультивацию земель, платы за древесину, отпускаемую на корню, а также платы за использование водными объектами;

◆ затраты на подготовку и освоение производства:

затраты по подготовительным работам в добывающих отраслях: доразведка месторождений, очистка территории в зоне открытых горных работ, площадок для хранения плодородного слоя почвы, используемого при последующей рекультивации земель, устройство временных подъездных путей и дорог для вывоза добываемого сырья, другие виды работ;

затраты на освоение новых организаций, производств, цехов и агрегатов (пусковые расходы); проверка готовности новых организаций, производств, цехов и агрегатов к вводу их в эксплуатацию путем комплексного апробирования (под нагрузкой) всех машин и механизмов (пробная эксплуатация) с пробным выпуском предусмотренной проектом продукции, наладкой оборудования;

затраты на подготовку и освоение производства продукции, не предназначенной для серийного или массового производства.

Не относятся к затратам на освоение новых организаций, производств, цехов и агрегатов (пусковым расходам) и не включаются в себестоимость продукции (работ, услуг):

– затраты на индивидуальное апробирование отдельных видов машин и механизмов и на комплексное апробирование (входную) всех видов оборудования и технических установок с целью проверки качества их монтажа;

– затраты на шефмонтаж, осуществляемый организациями–поставщиками оборудования или по их поручению специализированными организациями;

– затраты на содержание дирекции строящейся организации, а при ее отсутствии – группы технического надзора (затраты на содержание которой предусматриваются в сводных сметных расчетах стоимости строительства), а также затраты, связанные с приемкой новых организаций и объектов в эксплуатацию;

– затраты по подготовке кадров для работы на вновь вводимой в действие организации.

Затраты по устранению недоделок в проектах и строительномонтажных работах, исправлению дефектов оборудования по вине организаций-изготовителей, а также повреждений и деформаций, полученных при транспортировке до приобъектного склада, затраты по ревизии (разборке) оборудования, вызванные дефектами антикоррозийной защиты, и другие аналогичные затраты производятся за счет организаций, нарушивших условия поставок и выполнения работ;

◆ затраты некапитального характера, связанные с совершенствованием технологии и организации производства, а также с улучшением качества продукции, повышением ее надежности, долговечности и других эксплуатационных свойств, осуществляемых в ходе производственного процесса.

Затраты по созданию новых и совершенствованию применяемых технологий, а также по повышению качества продукции, связанные с проведением научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, созданием новых видов сырья и материалов, переоснащением производства, в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются;

◆ затраты, связанные с изобретательством и рационализаторством: проведением опытно-экспериментальных работ, изготовлением и испытанием моделей и образцов по изобретениям и рационализаторским предложениям, организацией выставок, смотров, конкурсов и других мероприятий по изобретательству и рационализации, выплатой авторских вознаграждений и т.п.;

◆ затраты на обслуживание производственного процесса: по обеспечению производства сырьем, материалами, топливом, энергией, инструментом, приспособлениями и другими средствами и предметами труда; по поддержанию основных производственных фондов в рабочем состоянии (расходы на технический осмотр и уход, на проведение текущего, среднего и капитального ремонтов). Затраты на проведение модернизации оборудования, а также реконструкции объектов основных фондов в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются;

◆ затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований, включая затраты на содержание помещений и инвентаря, предоставляемых организациями меди-

цинским учреждениям для создания медицинских пунктов непосредственно на территории организации, на поддержание чистоты и порядка на производстве, обеспечение противопожарной и сторожевой охраны и других специальных требований, предусмотренных правилами технической эксплуатации, организации, надзора и контроля за их деятельностью;

- ◆ затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности;

устройство и содержание ограждений машин и их движущихся частей, люков, отверстий, сигнализаций, прочих видов устройств некапитального характера, обеспечивающих технику безопасности;

устройство и содержание дезинфекционных камер, умывальников, душевых, бань и прачечных на производстве (где предоставление этих услуг работающим связано с особенностями производства и предусмотрено коллективным договором);

оборудование рабочих мест специальными устройствами (некапитального характера), обеспечение специальной одеждой, специальной обувью, защитными приспособлениями и в случаях, предусмотренных законодательством, специальным питанием;

содержание установок по газированию воды, льдоустановок, кипятильников, баков, раздевалок, шкафчиков для специальной одежды, сушилок, комнат отдыха;

создание других условий, предусмотренных специальными требованиями, а также приобретение справочников и плакатов по охране труда, организация докладов, лекций по технике безопасности.

Затраты на проведение мероприятий по охране здоровья и организации отдыха, не связанные непосредственно с участием работников в производственном процессе, в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются;

- ◆ текущие затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией фондов природоохранного назначения: очистных сооружений, золоуловителей, фильтров и других природоохранных объектов, расходы по захоронению опасных отходов, оплате услуг сторонних организаций за прием, хранение и уничтожение эколого-

гически опасных отходов, очистку сточных вод, другие виды текущих природоохранных затрат.

Платежи за предельно допустимые выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в природную среду осуществляются за счет себестоимости продукции (работ, услуг), а платежи за превышение их – за счет прибыли, оставшейся в распоряжении природопользователей;

◆ затраты, связанные с управлением производством: содержание работников аппарата управления организации и его структурных подразделений, материально-техническое и транспортное обслуживание их деятельности, включая затраты на содержание служебного автомобильного транспорта и компенсацию за использование для служебных поездок личных легковых автомобилей;

эксплуатационные расходы по содержанию зданий, помещений, сооружений, оборудования, инвентаря и т.п.;

затраты на командировки, связанные с производственной деятельностью, включая расходы по оформлению заграничных паспортов и других выездных документов;

оплата услуг связи, вычислительных центров, банков, а также услуг, осуществляемых сторонними организациями по управлению организацией, в тех случаях, когда штатным расписанием организации или должностными инструкциями не предусмотрено выполнение каких-либо функций управления производством;

оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг;

содержание и обслуживание технических средств управления: вычислительных центров, узлов связи, средств сигнализации и др.;

затраты организации по приему и обслуживанию представителей других организаций (включая иностранные), прибывших для переговоров с целью установления и поддержания взаимного сотрудничества, а также участников, прибывших на заседания совета (правления) и ревизионной комиссии организации (*представительские расходы*).

Для целей налогообложения затраты на содержание служебного автотранспорта, компенсации за использование для служебных поездок личных легковых автомобилей, *затраты на ко-*

*мандировки*, представительские расходы в пределах, установленных законодательством.

Затраты, связанные с ревизией или аудиторской проверкой финансово-хозяйственной деятельности организации, проводимой по инициативе одного из учредителей (участников) этой организации, не включаются в себестоимость продукции (работ, услуг).

Затраты по созданию и совершенствованию систем и средств управления капитального (инвестиционного) характера в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются;

◆ затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров:

выплата работникам организаций средней заработной платы по основному месту работы во время их обучения с отрывом от работы в системе повышения квалификации и переподготовки кадров;

затраты по обучению учеников и повышению квалификации рабочих, включая оплату труда квалифицированных работников, не освобожденных от основной работы;

оплата отпусков с сохранением полностью или частично заработной платы, предоставляемых в соответствии с действующим законодательством лицам, успешно обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных учреждениях, в заочной аспирантуре, в вечерних (сменных) и заочных общеобразовательных учреждениях, в вечерних (сменных) профессионально-технических учреждениях, а также поступающим в аспирантуру с отрывом и без отрыва от производства; оплата их проезда к месту учебы и обратно, предусмотренная законодательством;

затраты, связанные с выплатой стипендий, платой за обучение по договорам с учебными заведениями для подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, затраты базовых организаций по оплате труда инженерно-технических работников и квалифицированных рабочих, освобожденных от основной работы, по руководству обучением в условиях производства и производственной практики учащихся общеобразовательных учреждений, средних профессионально-технических учреждений



и средних специальных учреждений, студентов высших учебных заведений.

Для целей налогообложения оплата за обучение по договорам с учебными учреждениями для подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров включается в себестоимость продукции (работ, услуг) в порядке, установленном законодательством.

Расходы, связанные с содержанием учебных учреждений и оказанием им бесплатных услуг, в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются;

◆ предусмотренные законодательством затраты, связанные с набором рабочей силы, включая оплату выпускникам средних профессионально-технических учреждений и молодым специалистам, окончившим высшее или среднее специальное учебное учреждение, проезда к месту работы, а также отпуска перед началом работы;

◆ затраты по транспортировке к месту работы и обратно в направлениях, не обслуживаемых пассажирским транспортом общего пользования; дополнительные затраты, связанные с привлечением на договорной основе с органами местного самоуправления средств организации для покрытия расходов по перевозке работников маршрутами наземного, городского пассажирского транспорта общего пользования (кроме такси) сверх сумм, определенных исходя из действующих тарифов на соответствующие виды транспорта. Суммы, определенные исходя из действующих тарифов на транспортные услуги, возмещаются работниками организаций (в форме оплаты получаемых проездных документов) или относятся на прибыль, остающуюся в распоряжении организации;

◆ дополнительные затраты, связанные с осуществлением работ вахтовым методом, включая доставку работников от местонахождения организации или пункта сбора до места работы и обратно и от места проживания в вахтовом поселке до места работы и обратно, а также некомпенсируемые затраты на эксплуатацию и содержание вахтового поселка. Расходы по сооружению вахтового поселка в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются;

◆ выплаты, предусмотренные законодательством Российской Федерации о труде, за непроработанное на производстве (неявочное) время: оплата очередных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск, оплата проезда к месту использования отпуска и обратно, включая оплату провоза багажа, работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в соответствии с законодательством Российской Федерации, оплата льготных часов подростков, оплата перерывов в работе матерей для кормления ребенка, оплата времени, связанного с прохождением медицинских осмотров, выполнением государственных обязанностей, выплаты вознаграждений за выслугу лет, другие виды оплат;

◆ отчисления (страховые взносы) в пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования от расходов на оплату труда работников, занятых в производстве продукции (работ, услуг), в соответствии с порядком, установленным законодательством Российской Федерации. Отчисления (страховые взносы) в пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования населения от расходов на оплату труда работников организации, занятых в непромышленной сфере (работников жилищно-коммунальных организаций, детских дошкольных, медицинских, оздоровительных учреждений и др.), должны включаться в сметы расходов на содержание организаций, учреждений непромышленной сферы, финансируемых за счет соответствующих источников: прибыли, остающейся в распоряжении организаций и учреждений, платежей квартиросъемщиков, взносов родителей на содержание ребенка в дошкольном учреждении и т. п.;

◆ платежи (страховые взносы) по добровольному страхованию средств транспорта (водного, воздушного, наземного), имущества, гражданской ответственности организаций – источников повышенной опасности, гражданской ответственности перевозчиков, профессиональной ответственности, а также платежи по заключенным в пользу своих работников договорам страхования от несчастных случаев и болезней, медицинского страхования и

договорам с негосударственными пенсионными фондами, имеющими государственную лицензию.

Установить, что суммарный размер отчислений на указанные цели, включаемый в себестоимость продукции (работ, услуг), не может превышать 1% объема реализуемой продукции (работ, услуг).

◆ затраты на оплату процентов по бюджетным ссудам, кроме ссуд, выданных на инвестиции и конверсионные мероприятия.

Для целей налогообложения затраты по оплате процентов по просроченным ссудам в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются, а по оплате процентов по бюджетным ссудам принимаются в пределах ставок, установленных законодательством Российской Федерации;

◆ затраты, связанные со сбытом продукции: упаковкой, хранением, транспортировкой до пункта, обусловленного договором, погрузкой в транспортные средства (кроме тех случаев, когда они возмещаются покупателями сверх цены на продукцию), оплатой услуг банков по осуществлению в соответствии с заключенными договорами торгово-комиссионных (факторинговых) и других аналогичных операций, *рекламой*, включая участие в выставках, ярмарках, стоимость образцов товаров, переданных в соответствии с контрактами, соглашениями и иными документами непосредственно покупателям или посредническим организациям бесплатно и не подлежащих возврату, и другие аналогичные затраты.

Для целей налогообложения расходы на рекламу включаются в себестоимость продукции (работ, услуг) в пределах норм, утвержденных в установленном порядке;

◆ затраты, связанные с содержанием помещений, предоставляемых бесплатно организациям общественного питания (как состоящим, так и не состоящим на балансе организации), обслуживающим трудовые коллективы (включая амортизационные отчисления, затраты на проведение всех видов ремонта помещения, расходы на освещение, отопление, водоснабжение, электроснабжение, а также на топливо для приготовления пищи);

◆ амортизационные отчисления на полное восстановление основных производственных фондов по нормам, утвержденным в

установленном порядке. Методы и порядок расчета сумм амортизации определены Налоговым кодексом РФ;

- ◆ плата за аренду отдельных объектов основных производственных фондов (или отдельных частей), а также лизинговые платежи по операциям финансового лизинга;

- ◆ начисления на заработную плату и гонорар творческих работников, перечисляемые творческим союзом в их фонды в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации порядком;

- ◆ платежи (страховые взносы) по обязательным видам страхования, производимые в соответствии с установленным законодательством порядком;

- ◆ налоги, сборы, платежи и другие обязательные отчисления, производимые в соответствии с установленным законодательством порядком;

- ◆ затраты на проведение сертификации продукции и услуг в области пожарной безопасности;

- ◆ плата за провоз тяжеловесных грузов при проезде по автомобильным дорогам общего пользования;

- ◆ другие виды затрат, включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг) в соответствии с установленным законодательством порядком.

В фактической себестоимости продукции (работ, услуг) отражаются также потери от брака;

затраты на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание изделий, на которые установлен гарантийный срок службы;

потери от простоев по внутрипроизводственным причинам;

недостачи материальных ценностей в производстве и на складах при отсутствии виновных лиц;

затраты по возмещению вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, при осуществлении выплат по возмещению указанного вреда в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

выплаты работникам, высвобождаемым с предприятий и из организаций в связи с их реорганизацией, сокращением численности работников и штатов.

Не подлежат включению в себестоимость продукции (работ, услуг):

- затраты на выполнение самим предприятием или оплату им работ (услуг), не связанных с производством продукции (работы по благоустройству городов и поселков, оказанию помощи сельскому хозяйству и другие виды работ);

- затраты на выполнение работ по строительству, оборудованию и содержанию (включая амортизационные отчисления и затраты на все виды ремонтов) культурно-бытовых и других объектов, находящихся на балансе предприятий, а также работ, выполняемых в порядке оказания помощи и участия в деятельности других предприятий и организаций.

### **13.3. Калькулирование себестоимости услуг, работ, продукции**

*Калькулирование себестоимости – это способ определения себестоимости единицы отдельных видов услуг, работ, продукции по статьям расходов.* Статьи затрат, включаемых в себестоимость услуг, работ, продукции, определяются в соответствии с действующими нормативными и методическими материалами (см. раздел 13.2.). Структура затрат зависит также и от вида услуг, оказываемых предприятием сферы сервиса. Калькуляция себестоимости единицы услуги (работы, продукции) служит исходной базой для формирования цены на услугу.

Важное место в планировании себестоимости услуг занимает объект калькулирования. На предприятиях сферы сервиса в качестве объекта калькулирования может использоваться:

- общий объем услуг, работ, продукции по предприятию;
- объемы услуг, работ, продукции по отдельным видам;
- один рубль услуг, работ, продукции;
- условная (приведенная) единица услуги, работы, продукции.

В практике предприятий сферы сервиса в основном используется калькулирование себестоимости всего объема услуг и работ, продукции и в лучшем случае проводятся расчеты на один рубль услуг, работ, продукции. Такой объект калькулирования как единица конкретного вида услуг применяется лишь при раз-

работке и внедрении новых видов услуг или работ. Калькулирование по видам услуг и на условную единицу практически не используется.

В современных условиях проблема рационального планирования издержек является весьма актуальной для всех отраслей народного хозяйства и сферы сервиса, в частности.

Обеспечив даже минимальное снижение расходов на единицу услуг (продукции), предприятие имеет возможность выбрать один из альтернативных вариантов улучшения своего финансового положения:

- сократив прежнюю цену на свои услуги и продукцию, получить с каждой реализованной ее единицы дополнительную прибыль;

- сократив прежнюю норму дохода на единицу услуги и продукции, снизить ее цену в сравнении с ценой конкурентов, обеспечив тем самым возможность получения дополнительной прибыли за счет неизбежного увеличения общего объема выручки от реализации услуг, работ, продукции.

Успех деятельности предприятия сервиса зависит от информации о формировании издержек по двум основным причинам:

- затраты выступают важным элементом при определении конкурентоспособной цены услуги;

- информация об издержках лежит в основе управления предприятием.

В условиях, когда цена на услуги, работы, производимую продукцию во многом определяется рынком на основе маркетинговой информации, меняется психология деятельности и возрастает потребность управления издержками и оптимизации затрат. Причем для предприятий сферы сервиса важна не минимизация издержек, а именно оптимизация по всему производственному и коммерческому процессам при соблюдении заданной цены и качества услуги. Управление издержками создает руководителю фирмы возможность именно руководить экономикой, а не наблюдать за ней.

Основным критерием обоснованности затрат предприятия является их экономическая целесообразность, которая подтверждается соответствующими финансовыми расчетами. Все затраты предприятия целесообразно разделить на три категории:

- 1) затраты, объективно необходимые для осуществления производственной деятельности предприятия и подлежащие сокращению лишь при уменьшении объема выполнения и реализации услуг, работ, продукции (например, материальные затраты, заработная плата основных рабочих);
- 2) затраты, подлежащие рациональной минимизации при любых результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия (например, накладные расходы);
- 3) затраты, возможные лишь при улучшении финансового положения предприятия или при обосновании их объективной необходимости для улучшения конкурентоспособности на рынке товаров и услуг (например, дорогостоящие маркетинговые исследования или рекламные кампании).

Управление издержками для принятия решений включает оценку точных и значимых данных о затратах и анализ этой информации для принятия решений. Процесс принятия решений есть процесс выбора между альтернативными образами действий. Следует ли приостановить оказание каких-то услуг, работ? Стоит ли осваивать новые виды услуг, работ? Какую ценовую политику проводить? Система управления издержками предназначена для принятия оптимальных решений, касающихся разработки новых видов услуг, работ, продукции, назначения цены, маркетинга, ассортимента и способствовать внесению усовершенствований на постоянной основе.

В экономической практике принято различать сметную, плановую и отчетную калькуляции. **Сметная калькуляция** составляется на вновь проектируемые или осваиваемые новые виды услуг. Она рассчитывается на основе проектируемых норм и нормативов. **Плановая калькуляция** представляет собой расчет себестоимости уже освоенных видов услуг, работ, продукции. Ее разрабатывают на основе действующих прогрессивных экономических норм и нормативов на планируемый период. Она является заданием предприятию и его подразделению на месяц, квартал, полугодие, год по предельной величине затрат на выполнение соответствующих видов услуг, работ. **Отчетная калькуляция** отражает фактические затраты предприятия на оказание услуг, вы-

полнение работ, производство и реализацию продукции по индивидуальным заказам клиентов.

Структура плановой калькуляции базируется на данных нормативных документов по составу затрат и зависит от отраженных особенностей. Состав статей затрат для предприятий сферы сервиса приведен в табл. 13.1.

Таблица 13.1

## Структура калькуляционных статей затрат

| Наименование статей затрат                                  | Содержание статей затрат                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Материальные затраты                                     | Стоимость материалов, использованных для выполнения услуг, работ в соответствии с нормами расхода                                                             |
| 2. Топливо и энергия на технологические цели                | Затраты на энергию в технологическом процессе, т. е. при выполнении услуг, работ, производстве продукции по заказам населения                                 |
| 3. Основная заработная плата производственных рабочих       | Заработная плата основных рабочих за фактически отработанное время и выполненные услуги, работы, выпущенную продукцию                                         |
| 4. Дополнительная заработная плата производственных рабочих | Оплата очередных и дополнительных учебных отпусков, оплата перерывов в работе, предусмотренных законом основным производственным рабочим                      |
| 5. Отчисления по единому социальному налогу                 | Отчисления во внебюджетные фонды в соответствии с установленным законодательством нормативами (осуществляется от суммы затрат по статьям 3 и 4 <sup>1</sup> ) |
| 6. Накладные расходы                                        | Комплексная статья затрат, которая формируется в виде соответствующей сметы (см. табл. 13.2)                                                                  |
| 7. Прочие расходы                                           | Расходы, не учтенные в предыдущих статьях затрат                                                                                                              |
| 8. Итого производственные издержки:                         | Сумма затрат (ст. 1 + ст. 2 + ст. 3 + ст. 4 + ст. 5 + ст. 6 + ст. 7)                                                                                          |
| 9. Внепроизводственные (коммерческие) расходы               | Затраты на маркетинговые исследования. Затраты на рекламу. Затраты на реализацию услуг, продукции (тара, упаковка, транспортные расходы)                      |
| 10. Итого полная себестоимость услуг, работ, продукции      | Сумма затрат (ст. 8 + ст. 9)                                                                                                                                  |

<sup>1</sup> Налоговый кодекс РФ (ч. 2 гл. 24 Единый социальный налог).



Рассмотрим порядок планирования отдельных затрат по статьям калькуляции.

В статью «Материальные затраты» включаются затраты на материалы (основные и вспомогательные), а также другие материальные ценности, которые необходимы для оказания услуг, выполнения работ и производства продукции и которые либо образуют их основу, либо являются необходимыми компонентами при их изготовлении.

Из затрат на материалы, включаемых в себестоимость продукции массового производства и некоторых видов услуг сервиса (изготовление мебели, пошив одежды и обуви по индивидуальным заказам), исключается стоимость возвратных отходов по цене возможного их использования или реализации. Возвратные отходы – остатки материалов, образовавшиеся в процессе преобразования исходного материала в готовую продукцию, утратившие полностью или частично его потребительские качества (конфигурацию, мерность, химические или физические свойства).

В тех случаях, когда основные материалы не включаются в состав договорной цены на услуги, они не отражаются и в данной статье затрат. Например, при изготовлении швейных, меховых и трикотажных изделий, головных уборов, текстильной галантереи по заказам населения учитывается только стоимость вспомогательных материалов. Реализация тканей, меха, пряжи, трикотажного полотна предприятия, используемых при изготовлении изделий по заказам населения, учитывается отдельно.

В статью «Топливо и энергия на технологические цели» включаются (по предприятиям химической чистки и крашения одежды, прачечным, баням) затраты на все виды топлива и энергии как полученные со стороны, так и выработанные самим предприятием и непосредственно расходуемые в процессе оказания услуг. На предприятиях сферы сервиса в качестве энергии, используемой на технологические цели, относится электроэнергия, пар, горячая вода, сжатый воздух.

Расходы топлива и энергии на отопление, освещение помещений и другие хозяйственные нужды отражаются в составе накладных расходов.

Затраты на материалы, топливо и энергию на технологические цели рассчитывают на основе планируемых норм расхода и цен на соответствующие виды материальных ресурсов.

В статью «Основная заработная плата производственных рабочих» включается основная заработная плата рабочих, непосредственно занятых оказанием услуг, выполнением работ и изготовлением продукции.

В статье «Дополнительная заработная плата производственных рабочих» отражаются выплаты, предусмотренные законодательством о труде и коллективными договорами за непроработанное время рабочих. Затраты на дополнительную заработную плату определяют исходя из размера основной заработной платы и установленного соотношения основной и дополнительной заработной платы.

Расходы по статье «Отчисления по единому социальному налогу» рассчитываются на основе утвержденных норм в процентах от основной и дополнительной заработной платы производственных рабочих.

Накладные расходы представляют собой комплексную статью, которая учитывает различные по своему экономическому содержанию затраты. Эти расходы учитываются и планируются в виде соответствующих смет затрат. Примерная смета накладных расходов для предприятий сферы сервиса приведена в табл. 13.2.

Таблица 13.2.

Смета накладных расходов

| Наименование статей расходов                                                                     | Состав расходов                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                | 2                                                                                                                                                    |
| 1. Расходы на подготовку производства                                                            | Затраты, связанные с проектированием новых видов услуг, новых технологий, прогрессивных форм обслуживания клиентов                                   |
| 2. Расходы на оплату труда (кроме основных рабочих) с отчислениями по единому социальному налогу | Затраты на оплату труда руководителей, специалистов, служащих, вспомогательных рабочих. Отчисления с этой суммы затрат по единому социальному налогу |
| 3. Амортизационные отчисления                                                                    | Амортизация оборудования, зданий, сооружений в соответствии с действующим порядком начисления амортизации                                            |

| 1                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Расходы на ремонт и содержание технологического оборудования | Затраты на запасные части, материалы, заработную плату обслуживающих рабочих и т. п.                                                                                                                                                                  |
| 5. Содержание и ремонт зданий и сооружений                      | Планируемые расходы на осуществление работ по поддержанию должного состояния зданий и сооружений                                                                                                                                                      |
| 6. Расходы по подготовке и переподготовке персонала             | Затраты, связанные с обучением персонала, его переподготовкой, повышением квалификации                                                                                                                                                                |
| 7. Расходы по содержанию приемных пунктов (приемных салонов)    | Плановые затраты на осуществление работ по оформлению приемных салонов, созданию удобств клиентам, на заработную плату приемщиков заказов, художников-консультантов, администраторов, менеджеров салонов с отчислениями по единому социальному налогу |
| 8. Износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов            | Начисляется в соответствии с действующим порядком учета и планирования данного вида затрат                                                                                                                                                            |
| 9. Услуги сторонних организаций                                 | Оплата услуг в соответствии с действующими договорами и предусмотренными тарифами                                                                                                                                                                     |
| 10. Командировочные расходы                                     | Расходы в соответствии с принятым порядком учета и планирования данного вида расходов                                                                                                                                                                 |
| 11. Канцелярские, почтово-телеграфные расходы                   | Списание затрат в соответствии с принятой на предприятиях учетной политикой                                                                                                                                                                           |
| 12. Прочие расходы                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |

Накладные расходы на отдельные виды услуг, работ, продукции распределяются пропорционально одному из следующих параметров:

- по удельному весу данного вида услуг, работ, продукции в общей сумме выручки от реализации услуг, работ, продукции;
- в процентах к основной заработной плате производственных рабочих (для трудоемких производств);
- в процентах к стоимости основных материалов (для материалоемких производств).

Затраты на уплату процентов за краткосрочный кредит, налоги, уплачиваемые за счет себестоимости, определяются в соответствии с действующими законодательными нормами.

Внепроизводственные (коммерческие) расходы включают затраты, связанные с реализацией услуг, работ, продукции.

В отчетных калькуляциях может иметь место такая статья затрат, как «Потери от брака», куда включают стоимость окончательно забракованных услуг, работ, продукции, а также затраты на исправление брака и на гарантийный ремонт сверх установленных норм и плановых затрат.

### 13.4. Смета затрат на производство

Плановая смета затрат на производство составляется с целью определения общей суммы всех плановых затрат предприятия (по экономическим элементам) и взаимной увязки плана себестоимости с другими разделами плана предприятия.

Данная смета используется с целью группировки всех затрат предприятия с учетом их экономической однородности, независимо от назначения и места возникновения. Содержание отдельных экономических элементов в соответствии с действующими нормативными документами представлено в табл. 13.3.

Таблица 13.3

| Наименование экономического элемента                    | Содержание экономического элемента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Материальные затраты (за вычетом возвратных отходов) | Стоимость приобретаемых со стороны материалов, запчастей, инструментов, покупных полуфабрикатов, топлива, энергии, транспортные услуги сторонних организаций, исходя из цен их приобретения (без учета налога на добавленную стоимость), наценок, комиссионных вознаграждений снабженческим и внешнеэкономическим организациям, стоимости услуг товарных бирж, брокерских услуг, таможенных пошлин |
| 2. Затраты на оплату труда                              | Заработная плата за фактически выполненную работу в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда; стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты работникам; выплаты стимулирующего характера (премии, надбавки к тарифным ставкам и окладам); выплаты компенсационного характера                                                                        |

| 1                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | (за работу в ночное время, сверхурочную работу, совмещение профессий, работу в тяжелых и вредных условиях);<br>стоимость бесплатного питания, жилья, коммунально-бытовых услуг;<br>оплата очередных и дополнительных отпусков;<br>выплаты работникам при сокращении штатов;<br>выплаты по районным коэффициентам;<br>оплата труда нештатных работников и др.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. Отчисления на социальные нужды | Обязательные отчисления по действующим нормам от затрат на оплату труда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4. Амортизация основных фондов    | Сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, исчисленная по их балансовой стоимости с учетом индексации их стоимости и утвержденных норм                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5. Прочие затраты                 | Налоги, сборы, отчисления в специальные внебюджетные фонды в соответствии с действующим законодательством по обязательному страхованию имущества предприятия и отдельных категорий работников;<br>выплаты за рацпредложения;<br>платежи по кредитам в пределах установленных ставок;<br>расходы за рекламу (в пределах утвержденных норм);<br>оплата работ по сертификации работ, услуг, продукции;<br>оплата услуг связи, вычислительных центров, банков, плата за аренду;<br>нематериальные активы (патенты, лицензии, ноу-хау, права пользования земельными участками);<br>представительные расходы (в пределах утвержденных норм) |

В смете затрат на производство отражаются расходы всех основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, связанных с оказанием услуг, выполнением работ и производством продукции, а также затраты на выполнение работ, не включаемых в производственную программу предприятия (работы по капитальному строительству, по капитальному ре-

монтажу зданий и сооружений и др.). Кроме того, в смете затрат учитываются изменения остатков расходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов и незавершенного производства.

*Группировка расходов в смете затрат на производство, осуществляемая по экономическим элементам, используется для определения общей суммы всех затрат предприятия на планируемый период, структуры себестоимости и основных направлений ее снижения, расчета нормативов оборотных средств и других экономических показателей предприятия.*

Планирование сметы затрат на производство производится на основе данных предыдущих разделов краткосрочного плана по форме, представленной в табл. 13.3. В свою очередь, смета затрат на производство является основой для расчета плановой прибыли и рентабельности предприятия, разработки его финансового плана.

Основное отличие сметы затрат от плановой калькуляции состоит в том, что в плановую калькуляцию включаются только те затраты, которые непосредственно связаны с выполнением услуг, работ и производства продукции.

### **13.5. Планирование снижения себестоимости услуг, работ, продукции**

Расчет снижения себестоимости по технико-экономическим факторам предусматривает исчисление возможной экономии, которая может быть получена в планируемом году в результате внедрения намеченных мероприятий по сокращению издержек предприятия. Расчет производится по отдельным мероприятиям, объединенным в группы технико-экономических факторов. На предприятиях сферы сервиса целесообразно выделить следующие основные группы технико-экономических факторов снижения себестоимости услуг, работ, продукции:

- 1) повышение технического уровня производства услуг и обслуживания населения;
- 2) улучшение управления и организации производства и труда;
- 3) изменение объема и структуры услуг, работ, продукции;
- 4) прочие факторы.

При расчете экономии от действия всех технико-экономических факторов, за исключением изменения объема услуг, работ, продукции и использования основных фондов, учитывается только снижение переменных затрат: материалов, топлива, энергии на технологические цели, заработной платы основных рабочих с отчислениями на социальное страхование. Экономия постоянных расходов определяется отдельно в результате действия таких факторов, как изменение объема услуг, работ, продукции и улучшение использования основного капитала.

Снижение себестоимости по технико-экономическим факторам рассчитывают в следующем порядке:

1. Определяют затраты на рубль реализации услуг, работ, продукции в отчетном году ( $Z_{отч.}$ )

$$Z_{отч.} = \frac{C_{отч.}}{V_{отч.}}, \quad (13.2)$$

где  $C_{отч.}$  – полная себестоимость услуг, работ, продукции в отчетном году;

$V_{отч.}$  – выручка от реализации услуг, работ, продукции в отчетном году.

2. Рассчитывается исходная себестоимость услуг, работ, продукции планируемого года

$$C_{исх.} = V_{пл.} \times Z_{отч.}, \quad (13.3)$$

где  $V_{пл.}$  – выручка от реализации услуг, работ, продукции в планируемом году.

3. Рассчитывается возможная экономия от снижения себестоимости в результате проведения мероприятий ( $\Delta C$ ).

4. Определяется себестоимость услуг, работ, продукции в планируемом году ( $C_{пл.}$ )

$$C_{пл.} = C_{исх.} - \Delta C. \quad (13.4)$$

5. Определяются затраты на рубль в планируемом году

$$Z_{пл.} = \frac{C_{пл.}}{V_{пл.}}. \quad (13.5)$$

6. Рассчитывается снижение себестоимости услуг, работ, продукции в планируемом году

$$\Delta Z = \frac{Z_{отч.} - Z_{пл.}}{Z_{отч.}} \times 100. \quad (13.6)$$

**В первую группу факторов**, связанных с повышением технического уровня производства услуг и обслуживания населения, относятся:

- механизация и автоматизация процессов выполнения услуг и обслуживания населения, внедрение передовой технологии;
- модернизация и улучшение эксплуатации применяемой техники;
- внедрение новых, более эффективных видов и замена потребляемых материалов, топлива, энергии;
- прочие факторы, повышающие технический уровень производства.

В результате внедрения мероприятий по первой группе факторов изменяются нормы расхода материалов, топлива, энергии и затраты труда на выполнение единицы услуг, работ, продукции. Это и обуславливает снижение себестоимости и получение соответствующей экономии.

Экономия от снижения затрат на материалы, топливо и энергию определяется по формуле

$$\mathcal{E}_m = \sum_{i=1}^n (H_{m1i} C_i - H_{m2i} C_i) O_{nli}, \quad (13.7)$$

где  $n$  - количество видов материалов (топлива, энергии), норма расхода которых изменяется в связи с повышением технического уровня выполнения услуг и обслуживания населения;

$H_{m1i}$  и  $H_{m2i}$  - нормы расхода  $i$ -го вида материала (топлива, энергии) на единицу услуг (продукции) до и после проведения мероприятия;

$C_i$  – средняя цена единицы  $i$ -го вида материалов (топлива, энергии);

$O_{nli}$  - плановое количество услуг, работ, продукции, при выполнении которых используется  $i$ -й вид материалов (топлива, энергии), с момента внедрения мероприятия до конца года.

Снижение затрат труда на выполнение единицы услуг, работ, продукции обуславливает уменьшение расходов на заработ-



ную плату и отчислений по единому социальному налогу. Экономия в данном случае определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{m.c} = \sum_{j=1}^n \left[ (t_{1j} C_{m1j} - t_{2j} C_{m2j}) \left( 1 + \frac{Y_{д.ч}}{100} \right) \left( 1 + \frac{Y_{доп.з}}{100} \right) \left( 1 + \frac{Y_c}{100} \right) \right] O_{n.nj}, \quad (13.8)$$

где  $\mathcal{E}_{m.c}$  – экономия расходов на заработную плату сдельщиков и отчисления по единому социальному налогу, руб.;

$n$  – количество видов услуг, работ, продукции, трудоемкость которых изменяется в связи с повышением технического уровня выполнения услуг и обслуживания населения;

$t_{1j}$  и  $t_{2j}$  – трудоемкость единицы  $j$ -го вида услуг, работ, продукции соответственно до и после внедрения мероприятия, н-ч;

$C_{m1j}$  и  $C_{m2j}$  – средняя часовая тарифная ставка, соответствующая разряду работ по выполнению  $j$ -го вида услуг, работ, продукции до и после внедрения мероприятия, руб.;

$Y_{д.ч}$  – процент доплат до основной заработной платы;

$Y_{доп.з}$  – процент дополнительной заработной платы;

$Y_c$  – процент по единому социальному налогу;

$O_{n.nj}$  – количество  $j$ -го вида услуг, работ, продукции, выполненных с момента внедрения мероприятий до конца планируемого года.

Процент доплат до основной заработной платы определяется по формуле

$$Y_{д.ч} = (Z_{ч} - Z_{пр}) \times 100 / Z_{пр}, \quad (13.9)$$

где  $Z_{ч}$  и  $Z_{пр}$  – соответственно часовой и прямой фонд заработной платы рабочих.

В тех случаях, когда повышение технического уровня выполнения услуг и обслуживания населения обуславливает высвобождение рабочих или работников других категорий, труд которых оплачивается по повременной форме, экономия заработной платы и отчислений по единому социальному налогу рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{m.n} = \left( 1 + \frac{Y_c}{100} \right) \sum_{i=1}^n Q_{выс.i} Z_{спi} h_{pi}, \quad (13.10.)$$

где  $n$  – число категорий высвобождающихся работников;

$Ч_{выс. i}$  – количество высвобождающихся работников  $i$ -й категории;

$З_{ср i}$  – среднемесячная заработная плата одного работника  $i$ -й категории;

$h_{р i}$  – число месяцев с момента проведения мероприятия, в результате которого высвобождаются работники  $i$ -й категории, до конца планируемого года.

Внедрение новых, более эффективных видов и замена потребляемых материалов, топлива, энергии более экономичными обеспечивают снижение себестоимости услуг, работ, продукции. Экономия в данном случае образуется за счет уменьшения затрат, обусловленного снижением норм расхода этих ресурсов на единицу услуг, работ, продукции, с учетом изменения цен в связи с использованием новых видов материалов, топлива, энергии. Сумму экономии рассчитывают по формуле

$$\mathcal{E}_{м.н} = \sum_{j=1}^m (H_{м1j}Ц_{1j} - H_{м2j}Ц_{2j})O_{плj}, \quad (13.11)$$

где  $\mathcal{E}_{м.н}$  – экономия, полученная в результате внедрения новых видов (и замены) потребляемых материалов (топлива, энергии) более экономичными, руб.;

$m$  – количество видов услуг, в производстве которых используются новые, более эффективные виды материалов, топлива, энергии;

$H_{м1j}$  и  $H_{м2j}$  – норма расхода соответственно ранее используемого и нового (более экономичного) материала (топлива, энергии) на единицу  $j$ -го вида услуг, работ, продукции;

$Ц_{1j}$  и  $Ц_{2j}$  – средняя цена единицы соответственно ранее используемого и нового (более экономичного) материала (топлива, энергии) на выполнение  $j$ -го вида услуг, работ, продукции;

$O_{плj}$  – плановое количество  $j$ -го вида услуг, работ, продукции с момента внедрения мероприятия до конца года.

**Во вторую группу факторов**, влияющих на снижение себестоимости услуг (продукции), включаются:

- совершенствование управления предприятием;
- совершенствование организации производства;

- повышение качества услуг, работ, продукции;
- улучшение организации труда;
- улучшение материально-технического обеспечения;
- ликвидация непроизводственных расходов и потерь;
- прочие факторы, связанные с совершенствованием управления и организации производства.

Расчет возможной экономии затрат в результате действия этой группы технико-экономических факторов также производится с учетом изменения только переменных расходов в таком же порядке и методике, как и при расчете влияния факторов, связанных с повышением технического уровня производства услуг и обслуживания населения (первая группа факторов).

Экономия от совершенствования управления предприятием образуется в результате внедрения бесцеховой структуры управления, внедрения автоматизированных систем управления производством, автоматизации планово-учетных работ и т.п.

Совершенствование организации производства обуславливает получение экономии затрат за счет внедрения эффективных методов организации производства и труда, совершенствования подготовки производства и др.

В результате повышения качества услуг сокращаются затраты, связанные с переделками, повторной обработкой и порчей заказов. Вместе с тем улучшение качества исполнения услуг и обслуживания населения в ряде случаев вызывает дополнительные затраты, которые могут быть исчислены по формуле

$$Z_{дон} = (C_2' - C_1') O_{н.к}, \quad (13.12)$$

где  $Z_{дон}$  – дополнительные затраты, направленные на улучшение качества услуг, руб.;

$C_1'$  и  $C_2'$  – себестоимость единицы услуг до и после улучшения качества, руб.;

$O_{н.к}$  – количество услуг повышенного качества в планируемом году.

Эти дополнительные затраты вычитаются из общей суммы возможной экономии, которая будет получена в результате действия всех технико-экономических факторов.

Экономия затрат от улучшения организации труда обеспечивается в результате внедрения прогрессивных методов организации и оплаты труда, ликвидации простоев и сокращения потерь рабочего времени, более рациональной организации рабочих мест и улучшения их обслуживания, улучшения условий труда и других мероприятий.

Экономия затрат в результате улучшения материально-технического обеспечения образуется за счет рационального выбора поставщиков, сокращения расстояний и улучшения способов доставки материальных ресурсов, сокращения заготовительных и складских расходов и т. п.

Ликвидация непроизводительных расходов и потерь обеспечивает экономию затрат, которая определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{н.р.п} = Z_{н.р.п} O_{пл} / O_{отч}, \quad (13.13)$$

где  $\mathcal{E}_{н.р.п}$  – экономия от ликвидации непроизводительных расходов и потерь в планируемом году, руб.;

$Z_{н.р.п}$  – сумма непроизводительных расходов и потерь в отчетном году, руб.;

$O_{пл}$  и  $O_{отч}$  – объем производства услуг, работ, продукции соответственно в планируемом и отчетном году.

**К третьей группе факторов**, влияющих на снижение себестоимости услуг (продукции), относятся:

- рост объема оказываемых услуг, работ, продукции;
- улучшение использования основных фондов предприятия;
- изменение структуры услуг, работ, продукции.

Рост производства услуг, работ, продукции обычно вызывает некоторое увеличение общей суммы постоянных расходов. Однако в расчете на рубль или единицу услуг, работ, продукции происходит уменьшение доли этих расходов. Экономия в результате относительного сокращения постоянных расходов (кроме амортизационных отчислений) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{ун} = Z_{ун} (Y_{ус} - Y_{ун}) / 100, \quad (13.14)$$

где  $\mathcal{E}_{ун}$  – экономия на условно-постоянных расходах (кроме амортизационных отчислений) в отчетном году, руб.;

$У_{ус}$  – темп прироста объема услуг (продукции) в планируемом году по сравнению с отчетным годом, %;

$У_{ун}$  – темп прироста условно-постоянных расходов (кроме амортизационных отчислений) в планируемом году по сравнению с отчетным, %.

Улучшение использования основных фондов обеспечивает экономию затрат за счет снижения доли амортизационных отчислений в расчете на единицу услуг (продукции). Расчет экономии производится по формуле

$$\mathcal{E}_{a.o} = (A_{отч} / O_{отч} - A_{пл} / O_{пл}) O_{пл}, \quad (13.15)$$

где  $\mathcal{E}_{a.o}$  – экономия на амортизационных отчислениях за счет лучшего использования основных фондов, руб.;

$A_{отч}$  и  $A_{пл}$  – амортизационные отчисления соответственно в отчетном и планируемом году, руб.

Общая сумма затрат по предприятию помимо рассмотренных выше факторов зависит также от структуры оказываемых услуг. Для каждого вида услуг, работ, продукции характерна своя величина затрат по отдельным калькуляционным статьям и в целом в расчете на одно изделие (единицу, рубль услуг). В связи с этим изменение удельного веса отдельных видов услуг в общем объеме работ вызывает изменение уровня себестоимости по предприятию в целом. При этом результатом может быть как экономия, так и повышение затрат. Так как влияние постоянных расходов на себестоимость учитывалось при определении экономии по предыдущим технико-экономическим факторам, расчет изменения затрат в связи с изменением структуры услуг, работ, продукции производится только по переменным расходам.

**К четвертой группе факторов** относятся ввод в эксплуатацию новых производственных подразделений и приемных пунктов, списание пусковых расходов и другие факторы, вызывающие снижение (изменение) себестоимости и не предусмотренные в перечисленных выше группах.

Новые цехи, ателье, мастерские вводятся в эксплуатацию либо в порядке расширения сети обслуживания населения, либо взамен ликвидированных, устаревших и малоэффективных подразделений. И в том, и в другом случае новые подразделения

обычно оснащаются современным, более производительным оборудованием, используют более прогрессивную технологию и методы организации производства и труда. Все это обеспечивает более низкую себестоимость единицы услуг по сравнению с ее уровнем в отчетном году. Экономия затрат в связи с вводом новых цехов, ателье, мастерских, приемных пунктов и других подразделений определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{н.п} = (Z'_{р.отч} - Z'_{р.пл}) O_{н.п}, \quad (13.16)$$

где  $Z'_{р.отч}$  – затраты на рубль услуг в отчетном году, руб.;

$Z'_{р.пл}$  – затраты на рубль услуг нового подразделения в планируемом году;

$O_{н.п}$  – объем услуг нового подразделения в планируемом году.

Затраты планируемого года могут изменяться (снижаться, увеличиваться) в связи с изменением сумм пусковых расходов, которые ежегодно списываются на себестоимость услуг. Величина этих изменений зависит от размера списываемых пусковых расходов в расчете на единицу услуг, работ, продукции в планируемом и отчетном году и планируемого объема услуг, по которым производится списание пусковых расходов.

Изложенная методика расчета экономии от снижения себестоимости в результате влияния технико-экономических факторов может быть использована также для анализа фактической себестоимости при сопоставлении ее с плановыми затратами в отчетном году или с отчетными данными за предшествующие годы.

Рассмотрим методику укрупненного расчета снижения себестоимости по важнейшим факторам.

1. Изменение себестоимости (в %) в результате изменения норм расхода материалов и цен на них определяют по формуле

$$\Delta C_m = (1 - I_m \cdot I_u) U_m, \quad (13.17)$$

где  $I_m$  – индекс изменения норм расхода материалов;

$I_u$  – индекс изменения цен на материалы;

$U_m$  – удельный вес затрат на материалы в себестоимости, %.

2. Влияние роста производительности труда и средней заработной платы на снижение себестоимости определяют по формуле

$$\Delta C_{n.m} = (1 - I_{з.н} / I_{n.m}) Y_{з.н}, \quad (13.18)$$

где  $\Delta C_{n.m}$  – снижение себестоимости за счет роста производительности труда и средней заработной платы, %;

$I_{з.н}$  – индекс изменения заработной платы;

$I_{n.m}$  – индекс изменения производительности труда;

$Y_{з.н}$  – удельный вес заработной платы в себестоимости, %.

3. Увеличение объема услуг, работ, продукции, обеспечивающее снижение себестоимости единицы услуг, работ, продукции, за счет относительного уменьшения постоянных расходов на единицу услуги, работ, продукции, рассчитывают по формуле

$$\Delta C_{o.n} = (1 - I_{y.n} / I_{o.n}) Y_{y-n}, \quad (13.19)$$

где  $\Delta C_{o.n}$  – снижение себестоимости за счет увеличения объема услуг, работ, продукции, %;

$I_{y.n}$  – индекс изменения постоянных расходов;

$I_{o.n}$  – индекс изменения объема услуг, работ;

$Y_{y-n}$  – удельный вес постоянных расходов в себестоимости, %.

Сумма полученных результатов по всем факторам составляет общее снижение себестоимости (затрат на рубль услуг, работ, продукции) в процентах в планируемом году.

$$\Delta C_{общ} = \Delta C_m + \Delta C_{n.m} + \Delta C_{o.n}. \quad (13.20)$$

Укрупненный расчет снижения себестоимости не учитывает возможных структурных изменений себестоимости услуг, работ, продукции.

### Контрольные вопросы

1. Каковы основные задачи, которые должны быть решены при планировании себестоимости работ, услуг, продукции?

2. По каким признакам можно классифицировать издержки на выполнение услуг?
3. Что понимается под явными, неявными и экономическими издержками предприятия?
4. Какие виды затрат в себестоимости относятся к переменным?
5. Какие виды затрат называются комплексными?
6. Как определить величину предельных издержек?
7. Какие виды калькуляций разрабатываются на предприятии?
8. Какова структура калькуляционных статей затрат для предприятий сферы сервиса?
9. Какова структура сметы накладных расходов?
10. Как формируется смета затрат на производство?
11. По каким группам факторов рассчитывается снижение себестоимости услуг, работ, продукции?
12. Какие факторы характеризуют повышение технического уровня производства услуг и обслуживания населения?
13. Какие факторы характеризуют улучшение управления и организации производства и труда?
14. Как влияет на себестоимость изменение объема и структуры услуг, работ, продукции?



**ГЛАВА 14**

**Содержание и структура финансового планирования на предприятии сферы сервиса**

**Прибыль предприятия и ее распределение**

**Показатели финансового плана предприятия**

**ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН  
ПРЕДПРИЯТИЯ****14.1. Содержание и структура финансового планирования на предприятии сферы сервиса**

Разработка финансового плана является завершающим этапом внутрипроизводственного планирования на предприятии, в котором обобщаются и отражаются в денежном выражении результаты всех предыдущих плановых расчетов. В финансовом плане уточняются все финансовые последствия принятия решений по источникам и условиям получения прибыли, затратам, ценам, объемам реализации работ, услуг и продукции, использованию кредитов и т.д.

Финансовое состояние предприятия характеризуется его обеспеченностью денежными средствами, их наличием в размерах, необходимых для формирования производственных запасов, своевременного осуществления расчетов с работниками и акционерами предприятия, бюджетом, банком, поставщиками, различными кредиторами, финансирование инвестиционных проектов и др.

**Финансовый план предприятия** – это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период.

**Финансовое планирование** охватывает широкий спектр финансовых отношений между:

- предприятиями и различными субъектами хозяйствования в процессе реализации услуг, работ, продукции и при коммерческом кредитовании;
- собственниками предприятия, трудовыми коллективами и отдельными работниками предприятия;
- предприятием и подразделениями этого предприятия при формировании и распределении финансовых ресурсов, предназначенных для решения общих задач;
- предприятием и государственным бюджетом при внесении платежей в бюджет, внебюджетные фонды и получении ассигнований из бюджета;
- предприятием и банковскими организациями при получении и погашении ссуд и при уплате процентов за кредит;
- предприятием и страховыми организациями при страховании имущества предприятия.

Финансовый план упорядочивает эти отношения, позволяет предвидеть финансовые результаты деятельности предприятия и так организовать движение финансовых потоков, чтобы они служили достижению целей, поставленных в стратегическом и тактическом планах предприятия.

**Основная цель финансового планирования** заключается в сбалансировании намеченных расходов предприятия с его финансовыми возможностями.

Основными задачами финансового плана предприятия являются:

- выявление резерва увеличения доходов предприятия и способов их мобилизации;
- эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений инвестиций предприятия, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;
- увязка показателей предыдущих разделов краткосрочного плана предприятия с финансовыми ресурсами;
- обоснование оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом и банками, а также другими кредиторами.

Финансовый план составляется на основе следующих данных:

- фактических данных бухгалтерского баланса на 1-е число планируемого периода, а также за 2-3 года, предшествующих плановому периоду;
- показателей плана производства и реализации услуг (работ, продукции);
- плановой калькуляции себестоимости и сметы затрат на производство и реализацию услуг, работ, продукции;
- данных об объемах планируемых инвестиций и капитальных вложений;
- сведений о движении основных фондов и оборотных средств;
- планируемых цен, норм амортизационных отчислений;
- ставок платежей в бюджет и отчислений во внебюджетные фонды;
- лимитов расходов по отдельным статьям (фирменная одежда, плата за выбросы вредных веществ в окружающую среду и др.);
- результатов анализа выполнения плана за предшествующий период;
- условий расчетов с потребителями, поставщиками, банками, бюджетом.

Финансовый план предприятия включает следующие разделы: доходы и поступления средств; расходы и отчисления средств; кредитные взаимоотношения; взаимоотношения с бюджетом (табл. 14.1). При этом особое внимание уделяется разработке доходной части финансового плана. От точности ее планирования зависит устойчивость финансового состояния предприятия, его возможность выполнения плана расходов и платежей в бюджет, а также кредиторам. Баланс доходов и расходов в годовом финансовом плане – необходимое условие, которое достигается привлечением заемных и других источников финансирования при недостаточности собственных финансовых ресурсов.

Планирование доходов и поступлений средств осуществляется на основе расчетов движения денежных потоков предприятия на планируемый период. Расчет планового движения денежных средств в планируемом периоде осуществляется для обеспечения контроля за денежными потоками в ходе хозяйствен-

Таблица 14.1

## Финансовый план

| Наименование показателей                           | Отчетный год/ожидаемый результат | Планируемый год |                        |    |     |   |    |  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------------|----|-----|---|----|--|
|                                                    |                                  | Всего           | В том числе по квартам |    |     |   | IV |  |
|                                                    |                                  |                 | I                      | II | III | 6 |    |  |
| 1                                                  | 2                                | 3               | 4                      | 5  | 6   | 7 |    |  |
| <u>Доходы и поступления средств</u>                |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 1. Прибыль, всего в том числе                      |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| а) прибыль от реализации работ, услуг и продукции  |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| б) прибыль от прочей реализации                    |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| в) доходы от внеоперационных операций              |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 2. Амортизационные отчисления                      |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 3. Прирост устойчивых пассивов                     |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 4. Поступление средств от других предприятий       |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 5. Поступление из внебюджетных фондов              |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 6. Прочие доходы и поступления                     |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 7. Итого доходов и поступлений                     |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| <u>Расходы и отчисления средств</u>                |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 8. Долгосрочные инвестиции                         |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 9. Прирост норматива собственных оборотных средств |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 10. Отчисления в ремонтный фонд                    |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 11. Отчисления в страховую фонд                    |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 12. Отчисления в фонд накопления                   |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| 13. Отчисления в фонд потребления                  |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| в том числе                                        |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |
| а) на выплату дивидендов                           |                                  |                 |                        |    |     |   |    |  |

| 1                                                                                               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| б) на увеличение фонда заработной платы                                                         |   |   |   |   |   |   |
| 14. Отчисления на благотворительные цели                                                        |   |   |   |   |   |   |
| 15. Отчисления на другие цели                                                                   |   |   |   |   |   |   |
| 16. Итого расходов и отчислений                                                                 |   |   |   |   |   |   |
| <u>Кредитные взаимоотношения</u>                                                                |   |   |   |   |   |   |
| 17. Долгосрочные кредиты банков на финансирование капитальных вложений                          |   |   |   |   |   |   |
| 18. Кредиты на восполнение недостатка собственных оборотных средств                             |   |   |   |   |   |   |
| 19. Итого кредитов к получению                                                                  |   |   |   |   |   |   |
| 20. Погашение долгосрочных кредитов банков на финансирование капитальных вложений               |   |   |   |   |   |   |
| 21. Уплата процентов за пользование долгосрочными кредитами                                     |   |   |   |   |   |   |
| 22. Погашение кредитов на восполнение недостатка собственных и оборотных средств                |   |   |   |   |   |   |
| 23. Итого кредитов к погашению и процентов за кредит                                            |   |   |   |   |   |   |
| <u>Взаимоотношения с бюджетом</u>                                                               |   |   |   |   |   |   |
| 24. Налог на имущество                                                                          |   |   |   |   |   |   |
| 25. Налог на прибыль                                                                            |   |   |   |   |   |   |
| 26. Плата за пользование природными ресурсами и выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду |   |   |   |   |   |   |
| 27. Земельный налог (плата за землю)                                                            |   |   |   |   |   |   |
| 28. Налог на добавленную стоимость                                                              |   |   |   |   |   |   |
| 29. Акцизы                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
| 30. Подоходный налог                                                                            |   |   |   |   |   |   |
| 31. Прочие налоги                                                                               |   |   |   |   |   |   |
| 32. Экономические санкции                                                                       |   |   |   |   |   |   |
| 33. Итого платежей вообще                                                                       |   |   |   |   |   |   |
| 34. Всего доходов, поступления средств, кредитов банка                                          |   |   |   |   |   |   |
| 35. Всего расходов                                                                              |   |   |   |   |   |   |

ной деятельности предприятия, что позволяет выявлять и планировать размеры избытка или недостатка финансовых ресурсов, определять размер привлекаемых кредитных ресурсов, а также сроки и суммы их погашения, выплат процентов по кредитам.

Источниками доходов и поступлений средств предприятия являются:

- прибыль от производственно-хозяйственной деятельности;
- амортизационные отчисления;
- устойчивые пассивы (кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении предприятия);
- средства от передачи ценных бумаг, финансовых операций с временно свободной денежной массой;
- паевые, членские взносы членов трудового коллектива, юридических и физических лиц;
- долгосрочные банковские кредиты;
- займы;
- пожертвования и благотворительные взносы.

## 14.2. Прибыль предприятия и ее распределение

Важнейшим источником доходов предприятия является прибыль. Прибыль одновременно является финансовым результатом и основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Реальное обеспечение принципа самофинансирования определяется полученной прибылью. Доля чистой прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей, должна быть достаточной для финансирования расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников.

*Основными задачами* при планировании прибыли являются:

- определение валовой (общей) прибыли предприятия;
- определение балансовой прибыли - основного финансового показателя производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

- расчет чистой прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении;
- определение размеров прибыли, направляемой на формирование специальных фондов предприятия и на увеличение фонда потребления;
- расчет минимального объема реализации отдельных видов услуг, работ, продукции.

**Балансовая прибыль** предприятия в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету 4/99 формируется из прибыли от реализации услуг (работ, продукции) и прочих доходов и расходов.

Рассмотрим более подробно составные элементы балансовой прибыли. Прибыль от реализации работ, услуг и продукции — это финансовый результат, полученный от основной деятельности предприятия, которая может осуществляется в любых видах, зафиксированных в его уставе. Финансовый результат определяется отдельно по каждому виду деятельности предприятия, относящемуся к реализации продукции, выполнению работ и услуг. Он равен разнице между выручкой от реализации работ, услуг и продукции и затратами на их производство и реализацию. Выручка принимается в расчет без налога на добавленную стоимость, и акцизов, которые являются косвенными налогами и поступают в бюджет.

Финансовые результаты от прочих доходов и расходов представляют собой результаты разнообразных операций, не связанных непосредственно с реализацией работ, услуг и продукции или иных ценностей. К прочим доходам относятся:

- доходы от реализации основных средств;
- проценты по средствам предприятия на хозяйственных, расчетных, текущих, депозитных и других счетах в банках;
- дивиденды по принадлежащим предприятию акциям;
- положительная курсовая разница на валютных счетах;
- прибыль прошлых лет, выявленная в текущем году;
- доходы от долевого участия в деятельности других предприятий;
- поступление долгов, ранее списанных как безнадежные;

- арендная плата по сданным в аренду основным средствам;
- кредиторская задолженность, по которой истек срок исковой давности;
- штрафные неустойки, полученные от партнеров предприятия за нарушение условий хозяйственных договоров;
- другие.

К прочим расходам относятся:

- убыток от реализации основных средств;
- штрафы, пени, неустойки, уплаченные предприятием своим партнерам при нарушении хозяйственных договоров;
- отрицательная курсовая разница на валютных счетах;
- убытки от стихийных бедствий;
- потери от списания безнадежной дебиторской задолженности;
- судебные издержки и арбитражные сборы;
- затраты по аннулированным производственным заказам;
- расходы на содержание переданного по договору аренды (лизинга) имущества, включая амортизацию;
- расходы по операциям с тарой;
- расходы на оплату услуг банков;
- налоги, списанные за счет финансовых результатов деятельности;
- другие.

Таким образом, балансовую прибыль ( $\Pi_6$ ) предприятия можно определить по формуле

$$\Pi_6 = \Pi_p + D_n - P_n, \quad (14.1)$$

где  $\Pi_p$  - прибыль от реализации услуг, работ, продукции, тыс. руб.;

$D_n$  и  $P_n$  - соответственно прочие доходы и расходы, тыс. руб.

В свою очередь прибыль от реализации равна

$$\Pi_p = V_p - C - НДС - A, \quad (14.2)$$



где  $V_p$  - выручка от реализации услуг, работ, продукции, тыс. руб.;

$C$  - себестоимость услуг, работ, продукции, тыс. руб.;

$НДС$  - налог на добавленную стоимость, тыс. руб.;

$A$  - акцизы, тыс. руб.

На основе балансовой прибыли определяется **валовая прибыль**, которая может совпадать с балансовой, но чаще всего превышает ее.

Валовая прибыль в соответствии с Налоговым кодексом РФ определяется специально для целей налогообложения и отличается от балансовой прибыли при следующих условиях:

1. При реализации основных средств и иного имущества по ценам ниже их балансовой стоимости для целей налогообложения выручка от их реализации пересчитывается по рыночным ценам, действующим на момент реализации.

2. При реализации товаров, работ и услуг по цене не выше себестоимости сумма сделки пересчитывается по рыночным ценам и разность включается в валовую прибыль.

3. При бартерных сделках, товарообменных операциях, когда продукция включена в расчет по цене не выше ее себестоимости, сделка подлежит пересчету по рыночным ценам и соответственно увеличивается валовая прибыль.

4. Валовая прибыль увеличивается на сумму безвозмездно полученных от других предприятий основных средств, товаров, денежных средств и иного имущества не ниже их балансовой стоимости, по которой они учитывались у передающего предприятия.

Для расчета чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, необходимо рассчитать такой важный показатель финансового планирования, как налогооблагаемая прибыль.

$$П_{н.о.} = П_в - Л, \quad (14.3)$$

где  $П_в$  - валовая прибыль предприятия, тыс. руб.;

$Л$  - льготы по налогу на прибыль согласно действующему законодательству, тыс. руб.

**Чистая прибыль предприятия** определяется после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль:

$$П_ч = П_{н.о.} - H_n . \quad (14.4)$$

Налог на прибыль определяется по формуле

$$H_n = \frac{П_{н.о.} \cdot a}{100} , \quad (14.5)$$

где  $a$  – ставка налога на прибыль, %.

Ставка налога на прибыль устанавливается Налоговым кодексом РФ.

Важным направлением планирования прибыли предприятия является распределение чистой прибыли.

В современных условиях хозяйствования государство не устанавливает каких-либо нормативов распределения прибыли, но через порядок предоставления налоговых льгот стимулирует направление чистой прибыли на инвестиционные вложения производственного и непроизводственного характера, на благотворительные цели, финансирование природоохранных мероприятий, расходов на содержание учреждений социальной сферы и другие.

Вся прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия подразделяется на две части. Первая увеличивает имущество предприятия и участвует в процессе накопления. Вторая характеризует долю прибыли, используемой на потребление.

Порядок распределения и использования прибыли на предприятии фиксируется в уставе предприятия. В соответствии с уставом предприятия могут составляться сметы расходов, финансируемых из прибыли, или образовываться фонды специального назначения:

1. Фонды накопления:

а) фонд развития производства или фонд производственного и научно-технического развития;

б) фонд социального развития.

2. Фонды потребления:

а) выплаты социального характера;

б) расходы, не относящиеся к выплатам социального характера.

К расходам, связанным с развитием производства, относятся:

- расходы на научно-исследовательские, проектные, конст-

- рукторские и технологические работы;
- финансирование разработки и освоения новых видов продукции и технологических процессов;
  - затраты по совершенствованию технологии и организации производства, модернизации оборудования;
  - затраты на техническое переоборудование и реконструкцию действующего производства, расширение производства;
  - расходы по погашению долгосрочных ссуд банков и процентов по ним;
  - затраты на проведение природоохранных мероприятий;
  - взносы предприятия из прибыли в качестве вкладов учредителей в создание уставного капитала других предприятий.

Распределение прибыли на социальные нужды включает:

- расходы по эксплуатации социально-бытовых объектов, находящихся на балансе предприятия;
- финансирование строительства объектов непроизводственного назначения, развитие подсобного хозяйства, культурно-массовых мероприятий и т.п.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям, единовременное пособие уходящим на пенсию ветеранам труда;
- расходы по оплате услуг учреждений здравоохранения, оказываемых работникам предприятия;
- оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия;
- возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;
- компенсация женщинам, находившимся в отпуске по уходу за ребенком;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- оплата проезда к месту работы, оплата стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно;
- стипендии работникам, направленным предприятием на

обучение.

В состав расходов, не относящихся к выплатам социального характера, входят:

- доходы по акциям и другие расходы от участия работников в собственности предприятия (дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям);
- взносы за счет средств предприятия в негосударственные пенсионные фонды;
- расходы на платное обучение работников в учебных заведениях, включая стипендии;
- стоимость жилья, переданного в собственность работникам;
- расходы на содержание жилья, учебных и дошкольных учреждений, медпунктов, столовых, домов отдыха и т.д., принадлежащих предприятию.

Укрупненная схема формирования, распределения и использования прибыли предприятия представлена на рис. 14.1.

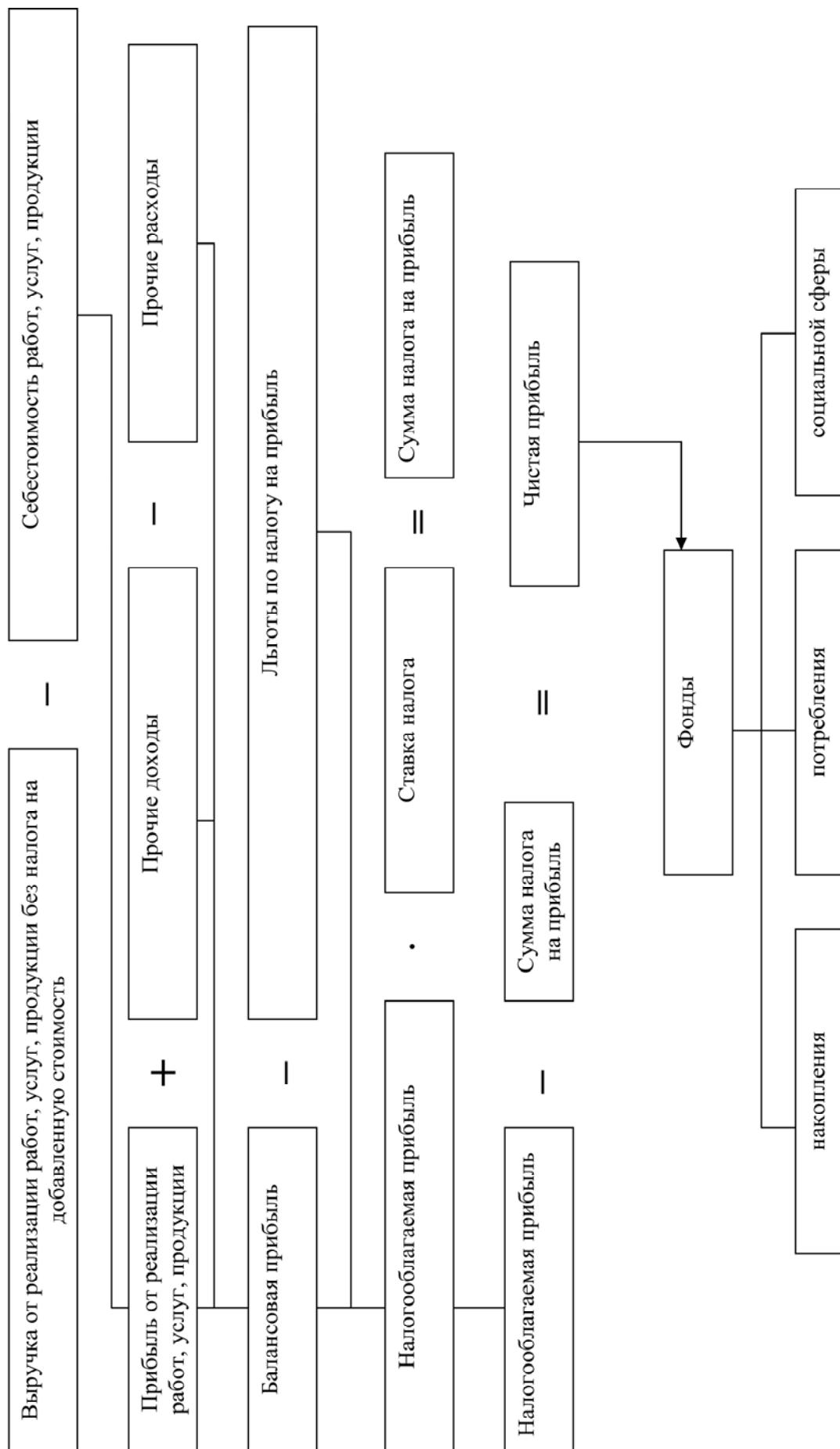


Рис 14.1. Формирование, распределение и использование прибыли предприятия

При планировании прибыли принципиально важное значение имеет определение лимита рентабельности, показывающего величину минимального объема реализации (продаж) отдельных видов продукции, работ и услуг, обеспечивающего их безубыточность (рис 14.2).

Для аналитического расчета минимального количества реализации продукции в натуральном выражении при разработке текущего плана предприятия можно воспользоваться формулой

$$V_{\min} = \frac{УПР}{Ц - ПР_{ед}}, \quad (14.6)$$

где  $Ц$  - цена единицы продукции, руб;

$УПР$  - сумма условно-постоянных затрат в целом, тыс. руб.;

$ПР_{ед}$  - сумма условно-переменных затрат на оказание единицы услуг, руб.

Выручка от реализации, тыс. руб.

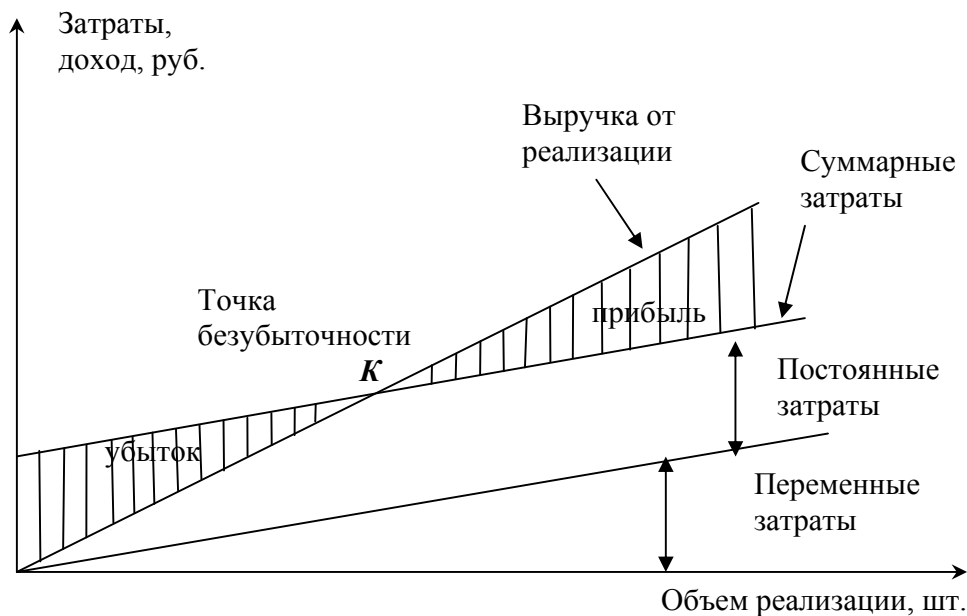


Рис. 14.2. График безубыточности объема реализации услуг, работ, продукции

Из графика (рис. 14.2) следует, что для достижения прибыльности выполнения работ, услуг или производства продукции необходимо, чтобы объем реализации за вычетом условно-переменных

издержек превышал условно-постоянные затраты. Иными словами, важнейшим средством достижения рентабельности является минимизация условно-переменных издержек предприятия.

При оценке полученных результатов особое внимание должно быть уделено величине отклонения между минимальным объемом реализации для достижения безубыточности предоставления работ и услуг и производства продукции и запланированным его уровнем. Величина этого отклонения отражает наличие свободы действий предприятия при разработке плана реализации продукции, работ, услуг (плана сбыта).

### 14.3. Показатели финансового плана предприятия

В финансовом плане предприятия отражаются как финансовые коэффициенты и показатели, так и технико-экономические показатели деятельности предприятия. Сами по себе в отдельности финансовые соотношения не несут достаточной информации, но, анализируя их динамику за ряд периодов и сравнивая со значениями аналогичных показателей и коэффициентов других организаций, можно оценить тенденции развития предприятия и способность менеджмента эффективно им управлять.

Наиболее распространены в экономических расчетах и финансовом использовании относительные показатели рентабельности, которые позволяют оценить результативность вложенных средств.

Рентабельность характеризует прибыльность или доходность деятельности предприятия. В отличие от прибыли, выражающей абсолютную величину накоплений, уровень рентабельности является относительным показателем, определенным как процентное отношение прибыли к той или иной базовой величине.

На предприятиях сферы услуг используют следующие основные показатели рентабельности:

**Общая рентабельность предприятия ( $P_o$ )** характеризует эффективность использования производственных фондов и определяется по формуле

$$P_o = \frac{\Pi}{\Phi + ОС} \times 100\%, \quad (14.7)$$

где  $\Pi$  – балансовая прибыль предприятия, тыс. руб.;

$\Phi$  – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.;

$OC$  – среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, тыс. руб.

**Рентабельность услуг, работ, продукции ( $P_y$ )** выражает эффективность затрат на их реализацию и рассматривается как отношение прибыли от реализации ( $\Pi_p$ ) к полной себестоимости ( $C$ ).

$$P_y = \frac{\Pi_p}{C} \times 100\% \quad (14.8)$$

Кроме этих показателей для оценки эффективности работы предприятия определяют **рентабельность оборота (продаж) ( $P_{об}$ )**, характеризующую долю прибыли от реализации работ, услуг и продукции в объеме реализации ( $V_p$ ).

$$P_{об} = \frac{\Pi_p}{V_p} \times 100\% \quad (14.9)$$

Данный показатель отражает взаимодействие цен по отдельным видам работ, услуг и продукции, объема их производства и реализации. Его использование позволяет оценить приемлемость установленных предприятием цен и планируемых объемов реализации работ, услуг и продукции.

В финансовом плане предприятия могут рассчитываться и такие показатели, как:

- **рентабельность чистой прибыли**, отражающей долю чистой прибыли ( $\Pi_{ч}$ ) в объеме реализации услуг ( $V_p$ )

$$P_{чп} = \frac{\Pi_{ч}}{V_p} \times 100\%; \quad (14.10)$$

- **рентабельность оборотных активов** демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам предприятия. Чем выше значения этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства.

$$P_{оа} = \frac{\Pi_{ч}}{OC}, \quad (14.11)$$

где  $OC$  – оборотные средства предприятия, тыс. руб.;



- **рентабельность внеоборотных активов** показывает способность предприятия обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к основным средствам. Чем выше значение этого коэффициента, тем эффективнее используются оборудование предприятия и его производственные площади и мощности.

$$P_{\text{воа}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\text{ОФ}}, \quad (14.12)$$

где  $\text{ОФ}$  - основные фонды предприятия, тыс. руб.;

- **рентабельность инвестиций** показывает, сколько денежных единиц потребовалось для получения одной единицы прибыли. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности.

$$P_u = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\sum A}, \quad (14.13)$$

где  $\sum A$  - сумма всех активов предприятия, тыс. руб.

Затраты на 1 рубль реализации показывают, сколько было затрачено средств для получения 1 рубля объема реализации услуг, работ, продукции:

$$З_p = \frac{C}{V_p}, \quad (14.14)$$

где  $C$  - полная себестоимость предприятия, тыс. руб.

Заработная плата на 1 рубль реализации отражает долю заработной платы в объеме реализованных услуг, работ, продукции:

$$ЗП_p = \frac{\text{ФОТ}}{V_p}, \quad (14.15)$$

где  $\text{ФОТ}$  - общий фонд оплаты труда работников предприятия, тыс. руб.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств, значение коэффициента ликвидности должно находиться в пределах от 1 до 2 (или до 3), оборотных средств должно быть достаточно для погашения краткосрочных обязательств. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в три раза может свидетельствовать о нерациональной структуре активов:

$$K_{л} = \frac{OC}{КО}, \quad (14.16)$$

где  $OC$  - оборотные средства, тыс. руб.;

$КО$  - краткосрочные обязательства, тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов отражает скорость реализации запасов. Чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано с этой наименее ликвидной группой активов.

$$K_{оз} = \frac{ПР}{СЗ}, \quad (14.17)$$

где  $ПР$  - условно-переменные затраты предприятия, тыс. руб.;

$СЗ$  - стоимость запасов, тыс. руб.

Заключительным этапом работы по разработке текущего плана предприятия является составление сводной таблицы основных финансово-экономических показателей его деятельности в планируемом году (табл. 14.2).

### Контрольные вопросы

1. Какие показатели рассчитываются в финансовом плане предприятия?
2. Что такое прибыль предприятия?
3. Каков порядок образования прибыли?
4. Как распределяется прибыль предприятия?
5. Какова роль прибыли в деятельности предприятия?
6. Каковы направления использования чистой прибыли предприятия?
7. Какие виды доходов образуются из прибыли предприятия?
8. Что такое рентабельность, каков экономический смысл этого понятия?
9. Какие методы расчета рентабельности имеются в экономической практике?
10. Каковы пути увеличения прибыли и рентабельности предприятия?
11. Что такое «точка безубыточности»?
12. Как определить «точку безубыточности»?

Таблица 14.2

## Контрольные финансово-экономические показатели предприятия

| № п/п | Наименование показателей                                         | Отчетный год, ожидаемые результаты | Планируемый год |                 |              |   |   |   |
|-------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|---|---|---|
|       |                                                                  |                                    | Всего           | В % к отчетному | По кварталам |   |   |   |
| А     | Б                                                                | В                                  | 1               | 2               | 3            | 4 | 5 | 6 |
| 1     | Общий объем реализации работ, услуг, товаров, тыс. руб.          |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 2     | Численность работающих, всего, чел.                              |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 3     | В том числе <i>рабочих</i>                                       |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 4     | Фонд заработной платы, всего, тыс. руб.                          |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 5     | В том числе <i>рабочих</i>                                       |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 6     | Среднемесячная заработная плата одного работающего, тыс. руб.    |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 7     | Заработная плата на 1 руб. реализации, руб.                      |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 8     | Себестоимость работ, услуг и товара, тыс. руб.                   |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 9     | Затраты на 1 руб. реализации, руб.                               |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 10    | Балансовая прибыль, тыс. руб.                                    |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 11    | Валовая прибыль, тыс. руб.                                       |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 12    | Отчисление от прибыли налога в бюджет, тыс. руб.                 |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 13    | Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, тыс. руб. |                                    |                 |                 |              |   |   |   |
| 14    | Прибыль, направляемая в резервный фонд, тыс. руб.                |                                    |                 |                 |              |   |   |   |

| A  | Б                                                   | В | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Прибыль, направляемая в фонд накопления, тыс. руб.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 16 | Прибыль, направляемая в фонд потребления, тыс. руб. |   |   |   |   |   |   |   |
| 17 | В том числе на выплату дивидендов                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 18 | на увеличение фонда заработной платы                |   |   |   |   |   |   |   |
| 19 | Уровень рентабельности, %                           |   |   |   |   |   |   |   |
| 20 | Фонд потребления, тыс. руб.                         |   |   |   |   |   |   |   |
| 21 | Среднегодовой доход одного работающего, тыс. руб.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 22 | Инвестиции, тыс. руб.                               |   |   |   |   |   |   |   |
| 23 | Экономический эффект инвестиций, тыс. руб.          |   |   |   |   |   |   |   |
| 24 | Срок окупаемости инвестиций, лет                    |   |   |   |   |   |   |   |

## ГЛАВА 15

# ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

### 15.1. Задачи и функции бизнес-плана предприятия

**Задачи и функции бизнес-плана предприятия**

**Характеристика разделов бизнес-плана предприятия сферы услуг**

В рыночной экономике бизнес-планирование становится важнейшим видом внутрифирменного планирования. *Бизнес-план* – это документ, представляющий собой результат комплексного исследования всех сторон деятельности предприятия сферы услуг. С помощью бизнес-планирования становится возможным получение необходимых инвестиций, оценка финансовых и социальных показателей, по которым предпринимателю можно достоверно судить о степени успешности собственного бизнеса. Разработка бизнес-плана заставит предпринимателя тщательно изучить каждый элемент его предполагаемого рискованного занятия. Можно ожидать, что в ходе этого обнаружится множество слабых мест и пробелов, устранению которых придется уделить существенное внимание.

В современной экономической практике выделяется несколько функций бизнес-планирования:

- первая функция связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития фирмы;

- вторая – функция планирования, которая дает возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности предприятия;

- третья функция – привлечение денежных средств (ссуды, кредиты) со стороны;

- четвертая заключается в привлечении к реализации планов развития предприятия, осуществлению проектов потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию.

В практике планирования деятельности предприятий сферы услуг целесообразно выделить несколько типов бизнес-планов в зависимости от круга задач, которые должно решать предприятие.

**1. Бизнес-план выхода на рынок нового предприятия сферы услуг**, который необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия, для определения целей его развития, для решения проблем, с которыми предприятие будет сталкиваться при реализации своих целей и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Бизнес-план позволяет убедиться, что организация нового предприятия целесообразна и направлена на удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах и извлечение при этом прибыли.

**2. Бизнес-план реализации нового продукта (услуги, работы, товара), нового вида деятельности** необходим для того, чтобы предприниматель мог реально оценить достоинства нового вида услуги (проектируемого вида деятельности) по сравнению с аналогами, имеющимися на соответствующем рынке, предусмотреть все возможные «подводные камни», которые могут возникнуть при выполнении новых видов услуг; попытаться застраховать свой бизнес от возможных рисков.

**3. Инвестиционный бизнес-план**, который является инструментом для привлечения инвесторов. Он предусматривает строительство (освоение инвестиций), изменение технологии, все то, что связано с такой экономической категорией, как инвестиции (капитальные вложения). В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов – обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им. Многие банки, инвестиционные структуры разработали соответствующие стандарты, формы инвестиционных бизнес-планов.

**4. Бизнес-план финансового оздоровления**, который составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предпри-

ятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-план проходит довольно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления разработаны и утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

**5. Бизнес-план заявки на кредит** – разрабатывается с целью получения на конкурсной основе заемных средств, например, для пополнения оборотных средств предприятия или для реализации широкомасштабных проектов развития действующих производственных мощностей.

Остановимся более подробно на характеристике бизнес-плана для вновь организуемых предприятий сферы услуг. При разработке такого плана необходимо учитывать ряд условий.

Во-первых, бизнес-план должен быть профессиональным, поскольку по содержанию, степени проработанности отдельных разделов судят о компетенции предпринимателя.

Во-вторых, бизнес-план должен быть простым, понятным и доступным для пользователя.

В-третьих, он должен быть составлен таким образом, чтобы любой инвестор, потенциальный партнер мог легко отыскать в плане интересующие его разделы, части, пункты. Для более понятного и наглядного восприятия информации целесообразно использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики.

В-четвертых, следует заручиться объективной оценкой бизнес-плана, чтобы ни один потенциальный инвестор или партнер не обнаружил какие-либо ошибки в расчетах.

В-пятых, необходимо контролировать распространение бизнес-плана, так как он может содержать конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя или группы предпринимателей.

Учитывая функции бизнес-планирования, требования, предъявляемые к разработке, можно сформулировать основные задачи, которые решает бизнес-план предприятия сферы услуг:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов);
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности;

- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии;
- подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.

Для оценки целесообразности организации нового предприятия сферы услуг можно использовать три основные группы характеристик:

### **1. Общие:**

- потенциальная прибыль (по годам);
- существующая и потенциальная конкуренция;
- уровень инвестиций и срок их возмещения;
- трудности технического, финансового, кадрового характера и способы их преодоления;
- степень риска.

### **2. Маркетинговые:**

- конкурентоспособность услуги (товара);
- привлекательность для существующих потребительских рынков;
- потенциальная длительность жизненного цикла услуги (товара);
- устойчивость к сезонным факторам.

### **3. Производственные:**

- соответствие производственным возможностям;
- простота оказания услуги, производства товара;
- доступность трудовых и материальных ресурсов;
- возможность выполнения услуг (производства товаров) по конкурентным ценам.

При разработке бизнес-плана предприятия сферы услуг следует учитывать специфику этого вида деятельности. Необходимо помнить, что услуги предназначены для конкретного потребителя; имеют локальный характер, т. е. должны быть приближены к местам их потребления; для них характерна сезонность спроса; совмещение процессов производства и реализации услуг и др. Кроме того, тенденции развития сферы сервиса в последние годы таковы, что здесь функционируют в основном малые и в незначительной степени средние предприятия. Все это следует учитывать



при формировании структуры бизнес-плана предприятий данной сферы экономики России.

## 15.2. Характеристика разделов бизнес-плана предприятия сферы услуг

В настоящее время в зарубежной и отечественной экономической литературе представлены различные варианты структур бизнес-планов предприятий, отличающихся количеством разделов, набором показателей, подходами к разработке этих разделов.

Для предприятий сферы услуг целесообразной будет следующая структура разделов бизнес-плана:

1. Введение, цели и задачи деятельности предприятия.
2. Характеристика работ, услуг, товаров, предоставляемых потребителю.
3. Анализ рынка и конкуренция.
4. План маркетинга.
5. План производства.
6. Организационный план.
7. Финансовый план.

Рассмотрим краткое содержание данных разделов бизнес-плана предприятия сферы услуг.

В первом разделе бизнес-плана предприятия должны быть четко и убедительно изложены основные положения предлагаемого проекта, т. е. чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его работы и услуги и почему предприниматель считает, что данная фирма добьется успеха.

В этом разделе могут быть представлены сведения о состоянии дел в отрасли применительно к рассматриваемому региону (городу, отдельному району города, сельской местности) и возможные перспективы развития вновь организуемого предприятия. Рассматривая направления развития предприятия, нужно учитывать воздействие на его деятельность внешних и внутренних факторов.

К числу *внешних факторов*, влияющих на деятельность предприятия сферы услуг, относятся такие, как изменение вкусов потребителей и конъюнктура рынка, наличие рабочей силы и ма-

териальных ресурсов, жизненный цикл услуги (товара), наличие конкурентов, законодательство и др. Понятно, что само предприятие не может оказывать влияние на эти внешние факторы, поэтому предприниматели при организации новых фирм, да и при работе на уже сложившихся предприятиях должны эти внешние условия учитывать.

**Внутренние факторы** - такие, на которые предприниматели оказывают непосредственное влияние. К их числу можно отнести: характеристики используемого оборудования, технологий; определение качества работы, услуги, товара; издержки производства; наличие финансовых ресурсов; кадровое обеспечение; наличие поставщиков сырья и материалов.

В данном разделе целесообразно представить общие сведения о вновь организуемом предприятии, такие как форма собственности, вид юридического лица; привести краткие сведения о производственном потенциале фирмы, ее специализации; желательно отметить наиболее уникальные черты, которыми обладает применяемая предприятием технология выполнения работ, услуг (производства товара); желательно отметить организационные и структурные принципы построения предприятия; описать, как оно управляется.

Все перечисленные сведения могут быть представлены в виде соответствующей формы бизнес-плана (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Форма 1. Вводная часть

| 1                                       | 2                                                                              |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Отрасль народного хозяйства          |                                                                                |
| 2. Регион, место расположения           |                                                                                |
| 3. Форма собственности                  |                                                                                |
| 4. Вид юридического лица                |                                                                                |
| 5. Учредители (совладельцы)             |                                                                                |
| 6. Идея проекта                         | Создание нового продукта; нового предприятия; реконструкция действующего и др. |
| 7. Наименование видов услуг (продукции) | 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 и т. д.                                                     |
| 8. Характеристика предполагаемого рынка |                                                                                |
| 9. Конкуренты                           |                                                                                |

| 1                                                      | 2 |
|--------------------------------------------------------|---|
| 10. Результаты экологической экспертизы проекта        |   |
| 11. Намечаемые объемы реализации работ, услуг, товаров |   |
| 12. Ожидаемая цена за единицу услуги (продукции)       |   |
| 13. Численность персонала предприятия                  |   |
| 14. Ожидаемая прибыль                                  |   |
| 15. Объем инвестиций                                   |   |
| 16. Срок возврата инвестиций                           |   |
| 17. Рентабельность                                     |   |

Второй раздел бизнес-плана предназначен для того, чтобы дать подробную характеристику услуг, которые будет оказывать новое предприятие. Данный раздел бизнес-плана носит описательный характер, однако формулировки его должны быть четкими и предельно ясными. Здесь необходимо охарактеризовать степень полезности услуги, представить данные о ее оригинальности (более высоком качестве) по сравнению с уже существующими, обосновать наличие потребности в данной услуге в рассматриваемом регионе, показать перспективы развития предложенных видов услуг. В данном разделе бизнес-плана предприниматель должен показать, насколько качественны и надежны предоставляемые потребителю услуги, каковы гарантии качества выполнения ремонтных услуг, либо услуг личного характера, либо услуг по изготовлению новых видов товаров по заказам потребителя. Например, если вновь организуемое предприятие сферы услуг собирается производить мебель по заказам населения, фирма должна гарантировать не только качество ее с точки зрения эстетических, технологических параметров, но и удобство пользования, экологическую безопасность, надежность и долговечность.

Если производится по заказам населения одежда, обувь, то фирма, выполняющая эти услуги, должна обеспечить наряду с показателями качества продукции гарантии удобства в носке, оптимальный срок пользования этим товаром и т. п. При выполнении услуг личного характера (парикмахерские, косметические

услуги и т. п.) предприятие должно гарантировать клиенту соблюдение правил гигиены, качество материалов. Эти услуги ни в коем случае не должны наносить ущерб здоровью клиента, т. е. фирма при характеристике услуги такого рода должна показать, каково качество материалов (шампуней, красок для волос, составов для выполнения химической завивки, лаков и т. п.), применяемых при выполнении услуг. Если предприятие собирается выполнять услуги по ремонту бытовой техники, радио и телевизионной аппаратуры, оно должно показать, какие гарантии качества данных ремонтных работ оно постарается обеспечить.

Цель подраздела бизнес-плана «Анализ рынка и конкуренции» — предоставить партнеру (инвестору) достаточные факты с тем, чтобы убедить в конкурентоспособности предлагаемых новым предприятием работ, услуг, товаров. Это — один из наиболее трудных и важных разделов, так как последующие разделы построены на материалах этого анализа.

Исследования рынка могут проводиться самостоятельно, собственными силами предпринимателей, открывающих новое предприятие, либо предприниматели могут прибегнуть к помощи специалистов. Оба из этих вариантов исследований имеют свои преимущества и недостатки. Так, исследования, проводимые собственными силами, требуют меньших затрат денежных средств; сами предприниматели, как правило, лучше знают технические и организационные особенности выполнения работ, оказания определенных видов услуг, производства товаров; лучше сохраняется конфиденциальность результатов исследований и т. д. Вместе с тем предприниматели не всегда обладают необходимыми знаниями, квалификацией и опытом для исследования рынка, могут быть не всегда объективны в оценках текущей ситуации на рынке товаров и услуг, не владеют различными методами проведения маркетинговых исследований и обработки полученных результатов. Поэтому в каждом конкретном случае соответственно и решается вопрос о выборе варианта проведения исследования рынка.

При этом необходимо помнить, что при проведении анализа рынка используется два вида информации: вторичная и первичная. Главными источниками вторичной информации являются бюджетные отчеты предприятий и организаций, обзоры реклама-

ций потребителей, данные ранее проведенных маркетинговых исследований по сходным товарам и услугам, данные официальной статистики, научных исследований, проведенных специальными маркетинговыми организациями, материалы различных конференций, совещаний.

Источниками первичной информации могут служить:

- данные опросов среди потребителей работ, услуг, товаров;
- материалы индивидуальных или групповых интервью;
- наблюдение за поведением потребителей работ, услуг, товаров и его регистрация;
- проведение экспериментов, например, путем манипулирования ценой с целью определения ее влияния на объем реализации работ, услуг и др.

Анализ существующего положения дел в сфере услуг показывает, что с поиском необходимой информации для оценки состояния рынка у предпринимателей могут быть определенные трудности, так как статистических и прочих материалов мало, а те, которые имеются, не всегда объективны. Вместе с тем, используя имеющуюся информацию, производственный опыт, интуицию предпринимателя, нужно постараться ответить на вопрос: «Сколько и каких видов работ, услуг необходимо для населения данного региона?».

Прежде всего анализ рынка следует начать с установления объема реализации работ, услуг, товаров за определенный период времени, который будет обеспечен спросом, найдет своего потребителя. Спрос на рынке и вытекающие из него объемы реализации работ, услуг, товаров изменяются во времени, это обстоятельство также необходимо учитывать при анализе рынка. У предпринимателя есть возможность воздействовать на спрос и объем реализации услуг, изменяя цены на них, повышая качество их исполнения, реагируя на изменение вкусов, потребностей и т.д. Если эти рычаги новое предприятие сферы услуг намерено использовать, то о них необходимо сказать в бизнес-плане. При анализе потенциала рынка товаров и услуг можно воспользоваться данными, приведенными в табл. 9.1 настоящего учебного пособия.

Когда потенциал рынка изучен, нужно определить тот сегмент (те сегменты) рынка, который будет основным для вновь организуемого предприятия сферы услуг.

При этом можно использовать следующие критерии сегментации рынка по группам:

- 1) заказчики — физические лица (возраст, пол, социальная принадлежность, образование, уровень дохода);
- 2) заказчики — предприятия (вид деятельности, местонахождение, финансовая устойчивость заказчика, налоговые льготы);
- 3) заказчик — государство.

Для каждой группы нужно отметить, что является для нее главным стимулом пользования услугами именно данного предприятия: комплексность предоставления услуг, удобный режим работы предприятия, качество, культура обслуживания, минимальные затраты времени на пользование услугой, короткие сроки исполнения заказов и т. д.

После того как определено примерное количество будущих клиентов, можно сделать прогноз объемов услуг по годам (табл. 15.2).

Таблица 15.2

Информация о потенциальных потребителях  
работ, услуг, товаров

| Регион | Вид услуг, работ, товара | Потенциальный потребитель | Размер потребления | Наличие сезонности спроса | Ожидаемый спрос по годам |     |     |
|--------|--------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------|-----|-----|
|        |                          |                           |                    |                           | 1-й                      | 2-й | 3-й |
|        |                          |                           |                    |                           |                          |     |     |

В процессе анализа рыночной ситуации очень важно провести исследование конкурентной среды. Цель данного исследования — облегчение тактики конкурентной борьбы. Детальный анализ деятельности конкурентов позволит выработать рациональную стратегию, чтобы успешнее противостоять соперникам.

При оценке деятельности конкурентов целесообразно проанализировать, какие предприятия оказывают аналогичные услуги в данном регионе, как обстоят у них дела, каковы качество и надежность работ и услуг, каковы сроки их выполнения, как осуществляется реклама услуг этими фирмами, каково мнение клиентов о действующих предприятиях сферы услуг, каков уровень цен на услуги (табл. 15.3).

Таблица 15.3

## Исходная информация для анализа деятельности конкурентов

| Показатели                                                                              | Единицы измерения | Предприятия-конкуренты |     |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|-----|-----|-----|
|                                                                                         |                   | № 1                    | № 2 | № 3 | № 4 |
| Виды работ, услуг, ассортимент товаров                                                  | -                 |                        |     |     |     |
| Объем реализации работ, услуг, товаров                                                  | тыс. руб.         |                        |     |     |     |
| Общее финансовое положение предприятия:<br>прочное, удовлетворительное,<br>неустойчивое |                   |                        |     |     |     |
| Средние цены на работы, услуги, товары (по видам)                                       | тыс. руб.         |                        |     |     |     |
| Средние сроки выполнения услуг (по видам)                                               | дни               |                        |     |     |     |
| Виды рекламы                                                                            | -                 |                        |     |     |     |
| Формы предоставления услуг                                                              | -                 |                        |     |     |     |
| Каналы распространения товаров                                                          | -                 |                        |     |     |     |
| Уровень качества работ, услуг, товаров                                                  | -                 |                        |     |     |     |
| Качество обслуживания клиентов                                                          | -                 |                        |     |     |     |

На основе представленных показателей работы конкурентов, анализа рынка, разработанной предпринимателем стратегии развития новой фирмы по оказанию услуг населению в бизнес-плане может быть определена тактика конкурентной борьбы (табл. 15.4).

Таблица 15.4

## Тактика конкурентной борьбы

| Запросы клиентов                                | Что может предложить |                               |
|-------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------|
|                                                 | конкурент            | новое предприятие сферы услуг |
| Качество услуги, работы, товара                 |                      |                               |
| Качество обслуживания                           |                      |                               |
| Срок исполнения заказа                          |                      |                               |
| Низкие цены                                     |                      |                               |
| Комплексность обслуживания                      |                      |                               |
| Формы предоставления услуг                      |                      |                               |
| Местонахождение предприятия                     |                      |                               |
| Формы взаиморасчетов с клиентами                |                      |                               |
| Гарантийное обслуживание                        |                      |                               |
| Удобство режима работы                          |                      |                               |
| Полнота информации об услугах, работах, товарах |                      |                               |

Весьма важным подразделом бизнес-плана вновь организуемого предприятия сферы услуг является план маркетинга. Он должен детально раскрывать политику предприятия в области развития форм предоставления услуг и методов сбора заказов от населения, повышения культуры обслуживания, политики цен, развития рекламной стратегии, что позволит рассчитать реальный планируемый объем реализации работ, услуг и товаров и занять соответствующее место на рынке. Этот раздел содержит программу действий предпринимателя, фирмы по обеспечению приближения услуг к потребителю и всемерному расширению круга клиентов.

Активность предприятия должна заключаться в воздействии на потенциальных клиентов с целью заинтересовать их в пользовании его услугами. Привлечь потребителей можно с помощью гибкой политики цен, рекламы, распространения информации о работах, услугах, товарах, изготавливаемых фирмой. Ориентация на потребителей, которым наиболее нужен предлагаемый перечень работ и услуг, установление непосредственных контактов с ними, удержание своего сложившегося круга клиентов представляют традиционные инструменты маркетинга, которые должны быть отражены в бизнес-плане.



Составление плана маркетинга - важный элемент процесса планирования на предприятии. Этот план должен давать предпринимателю надежный инструмент контроля за всеми показателями, связанными с реализацией работ, услуг, товаров, — за объемами реализации услуг по отдельным видам, за ценами, формами предоставления услуг и сбора заказов от клиентов, каналами сбыта товаров, формами гарантийного обслуживания заказчиков, режимами предоставления услуг, сервисности обслуживания клиентов в приемном салоне и т. д. План маркетинга определяет цикл жизнедеятельности предприятия, и поэтому составление его должно стать правилом для любого предпринимателя независимо от размеров или отраслевой принадлежности его фирмы. За выполнением плана маркетинга нужно следить и регулярно (например, ежемесячно) проверять, соблюдается план или нет. Если нет, необходимо вносить соответствующие коррективы в программы, стратегию, а иногда и в цели, стоящие перед предприятием.

План маркетинга должен удовлетворять определенным требованиям:

- он должен излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия;
- в его основе должны лежать реальные факты и реалистические допущения;
- он должен предусматривать рациональное использование всех наличных ресурсов;
- он должен строиться с расчетом на перспективу так, чтобы каждый последующий план маркетинга вытекал из предыдущего;
- все формулировки должны быть краткими и ясными;
- план должен быть гибким, поскольку от этого может зависеть его успешная реализация;
- он должен давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

Учитывая требования, предъявляемые к плану маркетинга, его структуру, можно предложить соответствующую форму 2 (табл. 15.5).

Данные приведены условно по предприятию пошива и ремонта одежды по заказам населения.

Таблица 15.5

## Форма 2. План маркетинга предприятия

| Разделы плана                                | Направления реализации плана маркетинга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цели и задачи                             | <p>1.1. Завоевать 5% рынка услуг данного вида в регионе;</p> <p>1.2. Получить прибыль от реализации услуг в пределах 15% от цены реализации услуг</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2. Стратегии маркетинга и программы действий | <p>2.1. Товарная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация изготовления по индивидуальным заказам изделий:</li> <li>а) платьево-блузочного ассортимента;</li> <li>б) верхней женской одежды;</li> <li>- производство изделий из хлопчатобумажных тканей (платьев, блузок, халатов) мелкими партиями;</li> <li>- производство изделий на реализацию из отходов материалов (салфеток, фартуков, прихваток и т. д.);</li> <li>- выполнение различных видов вышивки;</li> <li>- организация продажи фурнитуры и сопутствующих товаров (пуговиц, пряжек, поясов, сумок, шляп, воротничков, обуви и т. д.).</li> </ul> <p>2.2. Ценовая стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование политики гибких дифференцированных цен по периодам года (сезонные цены);</li> <li>- периодические дешевые распродажи сопутствующих товаров, товаров, изготовленных мелкими партиями;</li> <li>- использование системы скидок на услуги, работы, товары для постоянных клиентов (обратившихся три и более раз на предприятие)</li> </ul> |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | <p>2.3. Стратегия обслуживания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование рациональных форм обслуживания клиентов (на дому, на предприятиях, предварительная запись на обслуживание, срочное выполнение заказов и т. д.);</li> <li>- выездная торговля товарами на предприятиях, в организациях;</li> <li>- участие в коммерческих выставках-продажах;</li> <li>- реализация товаров, прием заказов от населения в торговых точках региона</li> </ul> <p>2.4. Рекламная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реклама в средствах массовой информации (газеты, радио, телевидение);</li> <li>- товарный знак на изделиях;</li> <li>- реклама по почте;</li> <li>- участие в благотворительных аукционах;</li> <li>- выставки-продажи;</li> <li>- другие виды рекламы</li> </ul> |
| 3. Финансовое обеспечение                       | <p>3.1. Затраты на проведение маркетинговых исследований.</p> <p>3.2. Затраты на организацию рекламы.</p> <p>3.3. Затраты на организацию обслуживания клиентов.</p> <p>3.4. Затраты на стимулирование привлечения клиентов, увеличения объема реализации услуг, объема продажи товаров</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4. Контроль за выполнением и целевые показатели | <p>4.1. Выручка от реализации работ, услуг, товаров.</p> <p>4.2. Удельный вес услуг, выполненных по прогрессивным формам обслуживания.</p> <p>4.3. Удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки.</p> <p>4.4. Показатели качества услуг и обслуживания.</p> <p>4.5. Прибыль от реализации работ, услуг, товаров</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Следующим разделом бизнес-плана вновь организуемого предприятия сферы услуг является план производства (план деятельности).

Этот раздел предусматривает определение производственной базы предприятия, т. е. помещения, оборудования, инвентаря, материалов, персонала; расчет производственной мощности нового предприятия и предлагаемого уровня ее использования; определение затрат на содержание персонала; расчет издержек производства (деятельности).

В начале данного раздела бизнес-плана целесообразно привести сведения о составе и структуре основных и оборотных фондов предприятия; при этом могут быть использованы формы 3, 4, 5, 6, 7, 8 (табл. 15.6; 15.7, 15.8, 15.9, 15.10, 15.11).

Таблица 15.6

Форма 3. Экономические характеристики основных фондов предприятия \_\_\_\_\_ по состоянию на \_\_\_\_\_

| Группа основных фондов                    | Общие затраты на приобретение (баланс. стоим.), тыс. руб. | Норма амортизации, % | Сумма амортизации за год, тыс. руб. | Норма отчислений в рем. фонд, % | Годовая величина рем. фонда, тыс. руб. | Остаточная стоимость основных фондов, тыс. руб. |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Здания и сооружения                       |                                                           |                      |                                     |                                 |                                        |                                                 |
| Машины и оборудование                     |                                                           |                      |                                     |                                 |                                        |                                                 |
| Измерительное и лабораторное оборудование |                                                           |                      |                                     |                                 |                                        |                                                 |
| Вычислительная техника                    |                                                           |                      |                                     |                                 |                                        |                                                 |
| Прочие основные фонды                     |                                                           |                      |                                     |                                 |                                        |                                                 |
| Итого:                                    |                                                           |                      |                                     |                                 |                                        |                                                 |

Таблица 15.7

## Форма 4. Перечень необходимого оборудования

| Наименование оборудования и транспортных средств | Расчетное количество единиц оборудования | Принятое количество единиц оборудования | Коэффициент загрузки оборудования | Потенциальный поставщик | Стоимость единицы оборудования, тыс. руб. | Затраты на |        | Общие затраты на приобретение, тыс. руб. | Возможные проблемы приобретения и срок доставки |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|------------|--------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                  |                                          |                                         |                                   |                         |                                           | доставку   | монтаж |                                          |                                                 |
| 1                                                | 2                                        | 3                                       | 4                                 | 5                       | 6                                         | 7          | 8      | 9                                        | 10                                              |
|                                                  |                                          |                                         |                                   |                         |                                           |            |        |                                          |                                                 |
| Итого:                                           |                                          |                                         |                                   |                         |                                           |            |        |                                          |                                                 |

Таблица 15.8

## Форма 5. Сведения о подразделениях предприятия

| Наименование объектов          | Место размещения | Вид здания | Цена 1 м <sup>2</sup> площади, тыс. руб. | Стоимость объекта (собств., арендов.), тыс. руб. | Арендодатель | Срок аренды | Годовая арендная плата, тыс. руб. |
|--------------------------------|------------------|------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------|-------------|-----------------------------------|
| 1                              | 2                | 3          | 4                                        | 5                                                | 6            | 7           | 8                                 |
| Производственные цехи, участки |                  |            |                                          |                                                  |              |             |                                   |
| Складские помещения            |                  |            |                                          |                                                  |              |             |                                   |
| Салон приема и выдачи заказов  |                  |            |                                          |                                                  |              |             |                                   |
| Другие вспомогательные участки |                  |            |                                          |                                                  |              |             |                                   |
| Офис                           |                  |            |                                          |                                                  |              |             |                                   |
| Итого:                         |                  |            |                                          |                                                  |              |             |                                   |

Таблица 15.9

## Форма 6. Сведения о материальных ресурсах предприятия

| Наименование материалов | Наименование поставщика | Годовой объем поставок | Цена за ед. материала, тыс. руб. | Стоимость годового объема поставок, тыс. руб. | Условия поставок | Имидж поставщика |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------|------------------|
| 1                       | 2                       | 3                      | 4                                | 5                                             | 6                | 7                |
|                         |                         |                        |                                  |                                               |                  |                  |
| Итого:                  |                         |                        |                                  |                                               |                  |                  |

Таблица 15.10

## Форма 7. Потребности в энергоресурсах и других услугах

| Наименование ресурсов | Годовое потребление |                         | Стоимость ед. ресурса, тыс. руб. | Стоимость годового потребления, тыс. руб. |                         | Достаточно ли предлагаемый объем для полной загрузки предприятия |
|-----------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                       | Всего               | В т.ч. на текущие нужды |                                  | Всего                                     | В т.ч. на текущие нужды |                                                                  |
| 1                     | 2                   | 3                       | 4                                | 5                                         | 6                       | 7                                                                |
|                       |                     |                         |                                  |                                           |                         |                                                                  |
| Итого:                |                     |                         |                                  |                                           |                         |                                                                  |

Таблица 15.11

## Форма 8. Норматив оборотных средств

| Элементы оборотных средств                                                                                                                                          | Запас, дн. | Норматив, тыс. руб. | Структура норматива, % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------|------------------------|
| 1                                                                                                                                                                   | 2          | 3                   | 4                      |
| 1. Производственные запасы:<br>- основных материалов<br>- вспомогательных материалов<br>- полуфабрикатов<br>- запасных частей<br>- топлива<br>- энергии<br>- прочих |            |                     |                        |
| 2. Незавершенное производство                                                                                                                                       |            |                     |                        |
| 3. Готовая продукция на складе                                                                                                                                      |            |                     |                        |
| 4. Прочие элементы                                                                                                                                                  |            |                     |                        |
| Итого:                                                                                                                                                              |            |                     |                        |

Кроме представленных общих сведений о производственной базе предприятия, как уже отмечалось, необходимо провести экономические расчеты, обосновывающие необходимость организации нового предприятия сферы услуг, целесообразность его расположения в данном регионе (городе, районе), характеризующие его производственную мощность, персонал, источники материально-технического обеспечения, основные показатели хозяйственной деятельности. Эти экономические расчеты целесообразно выполнить не только на текущий год (год организации предприятия), но и показать перспективы развития вновь организуемого предприятия в дальнейшем. Для выполнения данных экономических расчетов целесообразно воспользоваться методическими положениями, изложенными в разделах 9, 11, 12 настоящего учебного пособия.

Организационный план занимает особое место в бизнес-плане нового предприятия. В нем рассматривается широкий круг вопросов, охватывающих общие принципы организации фирмы,

а также организацию управления предприятием, организацию труда и оплаты работников.

Прежде всего в данном разделе указываются форма собственности и вид юридического лица вновь организуемого предприятия сферы услуг. При выборе формы собственности и вида юридического лица следует руководствоваться положениями Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 1) и соответствующих федеральных актов. В целом организационный план может содержать следующие подразделы:

- организационная структура предприятия и структура управления;
- критерии отбора сотрудников предприятия;
- организация обучения, подготовки и повышения квалификации персонала;
- формы поощрения;
- способы обеспечения безопасных условий труда и социальной защиты персонала.

Структура предприятия может быть представлена в виде определенной схемы, отражающей состав подразделений и место их участия в производстве основного продукта, оказании услуг (рис. 15.1).

Структура предприятия может быть представлена и в виде соответствующей формы 9 (табл. 15.12).

Таблица 15.12

Форма 9. Характеристика производственной структуры фирмы

| Вид производства (деятельности) | Цех | Участок | Тип производства (серийный, единичный) | Метод организации производства (бригадно-операционный, индивидуальный) |
|---------------------------------|-----|---------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2   | 3       | 4                                      | 5                                                                      |
| Основные                        |     |         |                                        |                                                                        |
| Вспомогательные                 |     |         |                                        |                                                                        |
| Обслуживающие                   |     |         |                                        |                                                                        |

Организационная структура управления предприятием должна предусматривать перечень должностей с указанием для



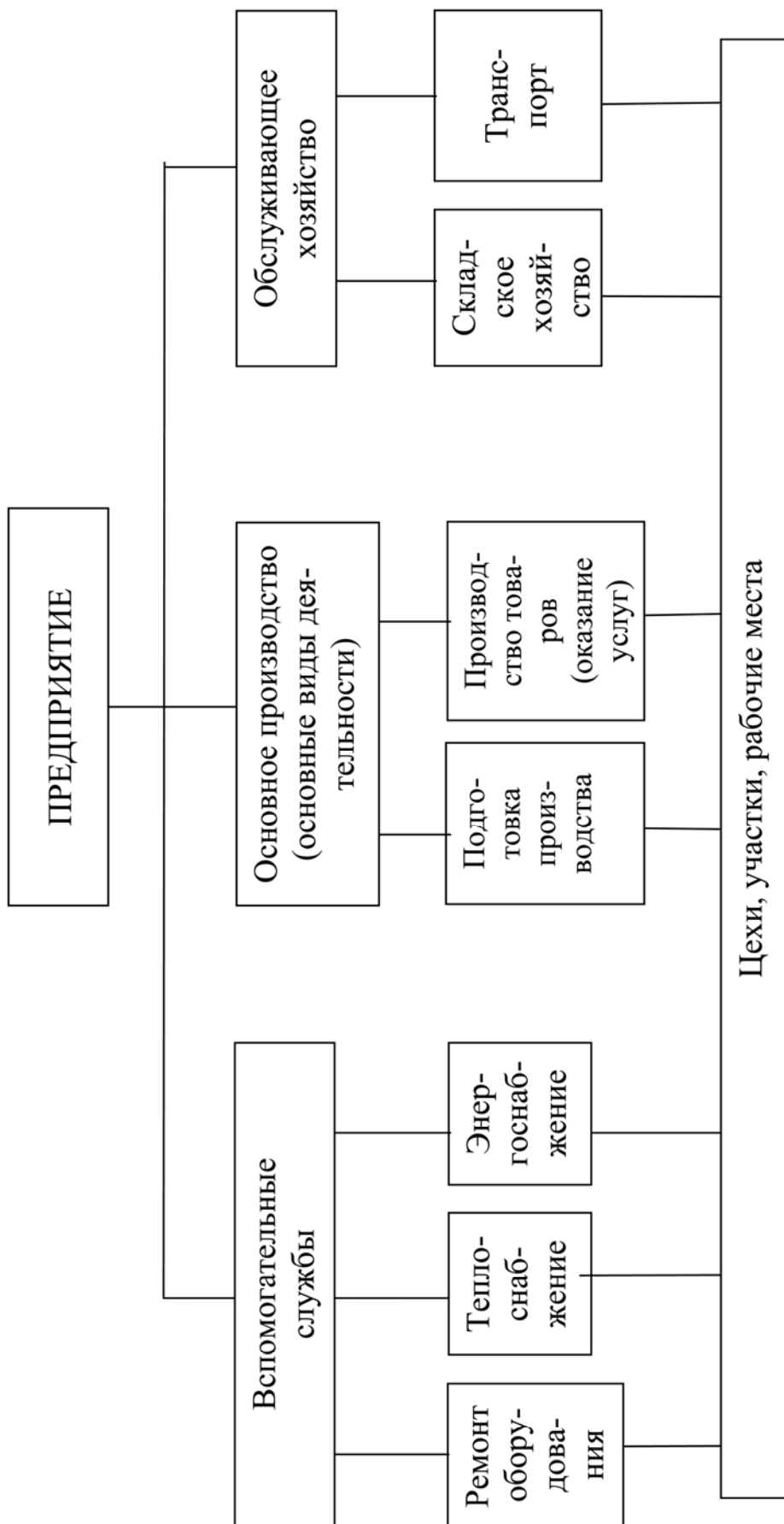


Рис. 15.1.1. Производственная структура предприятия сферы услуг

каждого исполнителя его круга обязанностей, степени ответственности и связей с другими подразделениями (форма 10, табл. 15.13) и, кроме того, показывать характер соподчинения отделов и служб управления, отдельных исполнителей, характеризовать ориентацию предприятия на рынок, либо расширение производства услуг и товаров, либо на их интенсивный сбыт и т. д. (как правило, в виде организационной схемы).

Таблица 15.13

Форма 10. Сведения об управляющей команде

| Наименование отдела, функции управления | Должность | Должностные обязанности | ФИО | Должностная ответственность | Должностная подчиненность работников |
|-----------------------------------------|-----------|-------------------------|-----|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1                                       | 2         | 3                       | 4   | 5                           | 6                                    |
|                                         |           |                         |     |                             |                                      |
|                                         |           |                         |     |                             |                                      |
|                                         |           |                         |     |                             |                                      |

Партнеры по бизнесу, инвесторы должны быть уверены в том, что команда будет работать в тесном сотрудничестве и будет полностью задействована в общем бизнесе. Поэтому целесообразно подготовить краткую характеристику каждого участника команды, в которой описать его трудовую деятельность и его роль в оказании услуг, производстве продукции, выполнении работ.

В качестве примера приводятся формы 11, 12.

### Форма 11. Информация о руководителе фирмы

1. Фамилия, имя, отчество.
2. Адрес.  
Телефон.
3. Владение или участие в процессе создания предприятия.
4. Образование:  
учебное заведение, дата окончания;  
ученая степень, дата присвоения.
5. Продвижение по службе.
6. Рекомендации (профессиональные, личностные).

Фамилия.

Адрес.

Телефон.

7. Взаимоотношения с другими участниками команды управления

Не знаком с

Хорошо знает

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Форма 12. Информация о главном бухгалтере

1. Фамилия, имя, отчество

2. Адрес

Телефон

3. Образование

4. Рекомендации

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Характер практической деятельности

Аудиторские проверки \_\_\_\_\_ %

Финансовые отчеты \_\_\_\_\_ %

Отчеты администрации \_\_\_\_\_ %

Отчеты налогообложения \_\_\_\_\_ %

**Итого: 100 %**

Стаж практической работы \_\_\_\_\_ лет

Важным моментом в разработке организационного плана предприятия является выбор форм занятости персонала и методов стимулирования труда (формы 13,14, табл. 15.14, 15.15).

Таблица 15.14

Форма 13. Организация труда персонала

|                 |      |              |      |             |      |
|-----------------|------|--------------|------|-------------|------|
| Форма занятости | Чис- | Режим работы | Чис- | Форма орга- | Чис- |
|-----------------|------|--------------|------|-------------|------|

| персонала                                                                                                      | лен-<br>ность,<br>чел. | персонала                                                                                        | лен-<br>ность,<br>чел. | низации труда<br>рабочих         | лен-<br>ность,<br>чел. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1                                                                                                              | 2                      | 3                                                                                                | 4                      | 5                                | 6                      |
| Бессрочный наем<br>Контрактная<br>Временная<br>Надомная<br>По совместитель-<br>ству<br>Прочая<br>(расшифровка) |                        | Жесткий гра-<br>фик<br>Гибкий график<br>Односменный<br>Двухсменный<br>Трехсменный<br>Непрерывный |                        | Индивидуаль-<br>ная<br>Бригадная |                        |
| Итого:                                                                                                         |                        |                                                                                                  |                        |                                  |                        |

Таблица 15.15

## Форма 14. Формы стимулирования труда персонала

| Категории персона-<br>ла | Форма<br>оплаты<br>труда | Вид премиро-<br>вания | Условия пре-<br>мирования | Иные фор-<br>мы поощ-<br>рения |   |   |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|---|---|
|                          |                          |                       |                           | 5                              | 6 | 7 |
| 1                        | 2                        | 3                     | 4                         | 5                              | 6 | 7 |
|                          |                          |                       |                           |                                |   |   |
|                          |                          |                       |                           |                                |   |   |
|                          |                          |                       |                           |                                |   |   |

Особое внимание при разработке организационного плана необходимо уделить вопросам подготовки и повышения квалификации персонала. Здесь целесообразно определить формы подготовки и переподготовки кадров, их необходимость, оценить затраты на обучение (форма 15, табл. 15.16).

Таблица 15.16

## Форма 15. Подготовка кадров

|                                                                            |                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Какое положение со специалистами профиля вашего предприятия на рынке труда | - специалисты имеются в достаточном количестве;<br>- специалистов нет;<br>- иные ситуации (расшифровать) |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Категория персонала | Численность персонала, нуждающегося в обучении, чел. | Затраты на обучение, тыс. руб. | Предполагаемая продолжительность обучения, мес. | Место подготовки персонала |
|---------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------|
| 1                   | 2                                                    | 3                              | 4                                               | 5                          |
|                     |                                                      |                                |                                                 |                            |
|                     |                                                      |                                |                                                 |                            |
|                     |                                                      |                                |                                                 |                            |

При разработке бизнес-плана целесообразно проработать вопросы страхования персонала (форма 16, табл. 15.17).

Таблица 15.17

Форма 16. Данные о страховании персонала

| Вид страхования             | Наименование страховой компании | Численность застрахованных работников, чел. | Срок страхования | Размер страхового полиса, тыс. руб. | Ежегодный страховой взнос, тыс. руб. | Годовые затраты на страхование, тыс. руб. |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                           | 2                               | 3                                           | 4                | 5                                   | 6                                    | 7                                         |
| <b>Медицинское</b>          |                                 |                                             |                  |                                     |                                      |                                           |
| На случай болезни           |                                 |                                             |                  |                                     |                                      |                                           |
| При утрате трудоспособности |                                 |                                             |                  |                                     |                                      |                                           |
| Прочие                      |                                 |                                             |                  |                                     |                                      |                                           |
| Итого:                      |                                 |                                             |                  |                                     |                                      |                                           |

Финансовый раздел бизнес-плана должен дать предпринимателю полную картину того, откуда и когда предприятие должно получать деньги, на что они будут израсходованы, как соотносится потребность в деньгах с денежной наличностью, каким будет финансовое положение предприятия к концу года. Финансовый план обычно составляется на год вперед с разбивкой по месяцам, поэтому он служит основой текущего финансового кон-

троля на предприятии и позволяет избежать типичной для всех предприятий проблемы - нехватки денег.

Партнеру по бизнесу, потенциальному инвестору финансовый план должен дать ответ на вопрос, сможет ли предприниматель выполнить взятые на себя обязательства и сумеет ли он так распорядиться полученными средствами, чтобы либо вовремя вернуть долги, либо обеспечить хорошую прибыль на вложенный капитал.

Прежде всего определяется величина стартового денежного капитала, необходимого для организации нового предприятия, и устанавливаются источники и условия получения стартового капитала, способы и сроки возвращения заимствованных денежных средств. Все эти расчеты могут быть представлены в виде формы 17 (табл. 15.18).

Таблица 15.18

Форма 17. Источники финансирования проекта нового предприятия сферы услуг

| Источники финансирования                         | Наименование источника | Вариант финансирования | Процент годового кредита или другие условия финансирования | Процент годовых дивидендов | Условия погашения |               |                 |
|--------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------|-----------------|
|                                                  |                        |                        |                                                            |                            | Срок кредита      | Год погашения | Сумма погашения |
| 1                                                | 2                      | 3                      | 4                                                          | 5                          | 6                 | 7             | 8               |
| Акционерный капитал<br>- учредители<br>- пайщики |                        |                        |                                                            |                            |                   |               |                 |
| Финансово-кредитные источники                    |                        |                        |                                                            |                            |                   |               |                 |
| 1                                                | 2                      | 3                      | 4                                                          | 5                          | 6                 | 7             | 8               |
| Кредиты поставщиков                              |                        |                        |                                                            |                            |                   |               |                 |
| Текущие пассивы                                  |                        |                        |                                                            |                            |                   |               |                 |
| Прочие                                           |                        |                        |                                                            |                            |                   |               |                 |

Исходя из прогноза объема реализации работ, услуг, товаров и рыночных цен на них определяется планируемая выручка от реализации в целом и по отдельным периодам года. Далее устанавливается расчетный уровень затрат на выполнение работ, услуг. Сопоставление доходов и затрат отражает оборот и баланс денежных средств, что и следует отразить в финансовом разделе бизнес-плана предприятия. Детально порядок разработки и структура финансового плана представлены в разделе 14 настоящего учебного пособия.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое бизнес-план предприятия?
2. Каковы цели и задачи бизнес-планирования?
3. Какие типы бизнес-планов могут быть?
4. Кто разрабатывает бизнес-план предприятия?
5. Какова роль бизнес-плана в общей системе планирования?
6. Какие функции выполняет бизнес-план предприятия?
7. Какие основные разделы включаются в состав бизнес-плана?
8. Кто определяет структуру бизнес-плана?
9. Каков порядок разработки бизнес-плана предприятия?
10. Какие группы показателей характеризуют бизнес-план предприятия?
11. Как проводится оценка рисков при бизнес-планировании?
12. Что отражается в организационном разделе бизнес-плана?
13. Что характеризует производственный план в бизнес-планировании?
14. Какие расчеты проводятся в финансовом разделе бизнес-плана?

## ГЛОССАРИЙ

| № п/п | Основные понятия             | Содержание понятия                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Акционерное общество         | Общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций                                                                                                                                                                                    |
| 2     | Балансовая прибыль           | Конечный финансовый результат деятельности предприятия; рассчитывается как сумма результатов (прибыль или убыток) от реализации работ, услуг, продукции, от иных видов реализации, а также результатов (доходов или расходов) от внереализационных операций |
| 3     | Банкротство предприятия      | Неспособность предприятия удовлетворить за счет своих текущих операций имущественных и денежных претензий кредиторов (включая и государственные органы)                                                                                                     |
| 4     | Бизнес-план                  | План создания новой фирмы, выхода на рынок и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности                                                                                                                                                            |
| 5     | Бюджет маркетинга            | Затраты на проведение мероприятий по реализации маркетинговых стратегий предприятия                                                                                                                                                                         |
| 6     | Валовые издержки             | Общая сумма всех постоянных и всех переменных издержек                                                                                                                                                                                                      |
| 7     | Время оказания услуг         | Период времени от момента приема заказа до выдачи готового изделия (выполняемые услуги, работы) заказчику                                                                                                                                                   |
| 8     | Вспомогательное производство | Часть производственной инфраструктуры предприятия; комплекс производств, обеспечивающий бесперебойную работу подразделений основного производства; сюда входят ремонтное, энергетическое, инструментальное, паро-силовое хозяйство                          |
| 9     | Вспомогательные процессы     | Создают условия нормального протекания основного (технологического) процесса, не видоизменяют предметы труда                                                                                                                                                |
| 10    | Государственное предприятие  | Предприятие, имущество которого находится в государственной собственности и принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или оперативного управления                                                                                                     |



|    |                                      |                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | Длительность производственного цикла | Период времени от момента запуска исходных материалов в производство до сдачи готовой продукции на склад                                                                                                                           |
| 12 | Единичное производство               | Штучный выпуск изделий разнообразной и непостоянной номенклатуры ограниченного потребления                                                                                                                                         |
| 13 | Закрытое акционерное общество        | Общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц                                                                                                                     |
| 14 | Заработная плата                     | Часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, которая поступает работникам в соответствии с количеством их труда, а также его результативностью                                                               |
| 15 | Имущество предприятия                | Материально-техническая основа деятельности предприятия: земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, материалы, продукция, права требования, долги, фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания |
| 16 | Инвестиции                           | Долгосрочные вложения капитала в различные сферы экономики с целью его сохранения и увеличения                                                                                                                                     |
| 17 | Инвестиционный план                  | Один из разделов текущего (долговременного) плана предприятия, предусматривающий определение основных направлений вложения инвестиций, их общих размеров, ожидаемой эффективности                                                  |
| 18 | Инвестиционный проект                | План капитальных вложений, направляемых на создание новых производственных мощностей                                                                                                                                               |
| 19 | Инвестиционный процесс               | Осуществление мер по приобретению, аренде, отводу и подготовке земельного участка под застройку, проведению инженерных изысканий, разработке проектной документации                                                                |
| 20 | Калькуляция                          | Расчет себестоимости единицы продукции, услуги, работы данного вида                                                                                                                                                                |

|    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | Качество бытовой услуги        | Степень соответствия изготовленных или отремонтированных изделий, выполненных работ действующей нормативно-технической документации и индивидуальным запросам клиентов в условиях, обеспечивающих потребителю наименьшие затраты времени и максимальные удобства при получении услуги |
| 22 | Качество продукции             | Совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением                                                                                                                                                 |
| 23 | Качество обслуживания клиентов | Совокупность условий, обеспечивающих потребителю наименьшие затраты времени и максимальные удобства при пользовании услугами                                                                                                                                                          |
| 24 | Качество труда                 | Способность должным образом выполнять работу определенной сложности                                                                                                                                                                                                                   |
| 25 | Кооперирование                 | Объединение и установление рациональных взаимосвязей между цехами, участками, исполнителями для выполнения общей работы                                                                                                                                                               |
| 26 | Культура обслуживания          | Совокупность условий, в которых происходит процесс общения работников сферы услуг с потребителями                                                                                                                                                                                     |
| 27 | Ликвидационная комиссия        | Комиссия, назначаемая учредителями предприятия или органом, принявшим решение о ликвидации по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц                                                                                                      |
| 28 | Ликвидация предприятия         | Прекращение деятельности предприятия без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим юридическим лицам                                                                                                                                                             |
| 29 | Массовое производство          | Характеризуется непрерывностью и относительно длительным периодом изготовления ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах                                                                                                                                   |

|    |                                 |                                                                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | Материальные инвестиции         | Вложения финансовых средств в материальные объекты: земельные участки, здания, сооружения, оборудование, т.е. в создание новых, реконструкцию или техническое перевооружение действующих производственных мощностей |
| 31 | Метод труда                     | Способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенным составом и последовательностью действий, приемов, операций                                                                              |
| 32 | Методы организации производства | Способ сочетания организации производственного процесса во времени и пространстве                                                                                                                                   |
| 33 | Методы планирования             | Способы составления планов предприятия: балансовый, нормативный, математико-статистический                                                                                                                          |
| 34 | Муниципальное предприятие       | Предприятие, имущество которого находится в муниципальной собственности и принадлежит ему на праве ведения или оперативного управления                                                                              |
| 35 | Нематериальные инвестиции       | Вложения в общие условия воспроизводства, такие как реклама, инновации, подготовка кадров, организация предприятия, социальные мероприятия                                                                          |
| 36 | Норма                           | Максимально допустимая абсолютная величина расхода сырья, материалов, а также живого труда на изготовление единицы продукции, выполнение единицы услуг, работ                                                       |
| 37 | Норматив                        | Характеризует степень использования орудий труда, предметов труда, затрат живого труда                                                                                                                              |
| 38 | Нормирование труда              | Установление меры затрат труда на выполнение услуги (изготовление единицы продукции) или выработку услуг (продукции) в единицу времени                                                                              |
| 39 | Обслуживающее хозяйство         | Часть производственной инфраструктуры предприятия, обеспечивающая своевременную доставку материальных ресурсов, их хранение и движение в процессе производства                                                      |

|    |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40 | Оперативный план маркетинга               | Программа действий фирмы по реализации маркетинговых стратегий                                                                                                                                                                                          |
| 41 | Организационно-правовая форма предприятия | Система норм, определяющих отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями и физическими лицами — с другой                                                                            |
| 42 | Организация труда на предприятии          | Система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса                                                                                                         |
| 43 | Основное производство                     | Состав цехов и участков предприятия, в которых выполняются операции по изготовлению продукции (выполнению услуг, производству работ)                                                                                                                    |
| 44 | Открытое акционерное общество             | Общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров; оно вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами |
| 45 | Переменные издержки                       | Затраты, величина которых зависит от объема оказанных услуг                                                                                                                                                                                             |
| 46 | Перспективный план                        | План, разрабатываемый на несколько лет и нацеленный на решение отдельных стратегических проблем фирмы                                                                                                                                                   |
| 47 | План маркетинга                           | Основной раздел текущего (перспективного) плана предприятия, предусматривающий оценку текущей ситуации на рынке, определение целей и стратегии маркетинга, разработку программы действий, контроль результатов маркетинга                               |
| 48 | Планирование                              | Одна из функций менеджмента, определяет цели фирмы на перспективу, способы реализации, ресурсное обеспечение, контроль за достижением поставленных целей                                                                                                |
| 49 | Побочное производство                     | Изготовление изделий из отходов основного производства                                                                                                                                                                                                  |
| 50 | Подсобное производство                    | Изготовление продукции, потребляемой собственным основным или вспомогательным производством                                                                                                                                                             |

|    |                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 51 | Полное товарищество                    | Форма организации предприятия на основе личного участия партнеров в делах товарищества, несут ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом                                                                   |
| 52 | Постоянные издержки                    | Затраты, относительно стабильные при колебании объемов услуг                                                                                                                                                                         |
| 53 | Пределные издержки                     | Прирост затрат при изменении объема реализации услуг на одну дополнительную единицу услуг (работ, продукции)                                                                                                                         |
| 54 | Предмет труда                          | Материалы, из которых изготавливается новый товар по заказу клиента; материалы и запчасти, которые используются для различного рода ремонтных работ; материалы для выполнения работ по восстановлению потребительских свойств товара |
| 55 | Предприятие                            | Самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в установленном законом порядке для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли                  |
| 56 | Премия                                 | Стимулирующая надбавка, наиболее подвижная и гибкая часть заработной платы, выплачиваемая за наивысшие результаты труда                                                                                                              |
| 57 | Преобразование предприятия             | Изменения вида юридического лица предприятия                                                                                                                                                                                         |
| 58 | Прибыль                                | Показатель, характеризующий финансовый результат деятельности предприятия                                                                                                                                                            |
| 59 | Принципы планирования                  | Правила, которые необходимо соблюдать при осуществлении планирования деятельности предприятия                                                                                                                                        |
| 60 | Производственная программа предприятия | Необходимый объем производства услуг, работ, продукции в планируемом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту, формам обслуживания и качеству требованиям плана реализации                                             |
| 61 | Производственный кооператив            | Добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка,                                                                                  |

|    |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                         | сбыт промышленной, сельскохозяйственной или иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов |
| 62 | Производственный процесс                | Совокупность действий, в результате которых предмет труда превращается в готовый продукт (восстанавливаются потребительские качества и внешний вид товара)                                                                                                 |
| 63 | Производственная мощность               | Максимально возможный годовой объем производства при данных организационно-технических условиях                                                                                                                                                            |
| 64 | Производительность труда                | Способность конкретного труда производить в единицу времени большее или меньшее количество продукции (услуги, работ)                                                                                                                                       |
| 65 | Рабочее место                           | Зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих, оснащенная необходимыми средствами труда для выполнения услуг, работ, изготовления продукции                                                                                                       |
| 66 | Районный коэффициент к заработной плате | Нормативный показатель степени увеличения размера заработной платы в зависимости от территориального размещения предприятия                                                                                                                                |
| 67 | Расценка                                | Стоимость оплаты труда за выполнение единицы продукции (услуги, работы), операции                                                                                                                                                                          |
| 68 | Режим работы                            | Регламентированное время функционирования предприятия: количество рабочих дней в неделю, число и продолжительность смены, перерывы на обед и между сменами                                                                                                 |
| 69 | Резервы предприятия                     | Неиспользованные или не полностью использованные возможности предприятия по повышению эффективности производства                                                                                                                                           |
| 70 | Рекламный бюджет                        | Расчет затрат на реализацию рекламных мероприятий предприятия                                                                                                                                                                                              |

|    |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 71 | Рентабельность                          | Характеризует результативность деятельности фирмы: различают рентабельность производства, общую рентабельность, рентабельность продаж                                                                                                                                                  |
| 72 | Реорганизация предприятия               | Права и обязанности юридического лица переходят к другому юридическому лицу в порядке правопреемства                                                                                                                                                                                   |
| 73 | Себестоимость                           | Затраты предприятия на производство и реализацию продукции                                                                                                                                                                                                                             |
| 74 | Серийное производство                   | Предусматривает одновременное изготовление сериями широкой номенклатуры однородной продукции, выпуск которой повторяется в течение продолжительного времени                                                                                                                            |
| 75 | Сертификат                              | Документ, удостоверяющий качество товара, услуги, выдаваемый конкретными компетентными органами на основе экспертизы товара, услуги                                                                                                                                                    |
| 76 | Сертификация продукции, услуги          | Процедура принятия и реализации международных норм оценки и контроля качества продукции, услуг; осуществляется созданием независимых от изготовителей специальных центров, оснащенных оборудованием и приборами для контроля продукции, услуг на соответствие международным стандартам |
| 77 | Содержание труда                        | Структура умственных и физических нагрузок и соотношений между ними; многообразие принимаемых решений, мера ответственности за результаты труда                                                                                                                                        |
| 78 | Специализация производства              | Сосредоточение производства однородной продукции, выполнения однородных работ и услуг на предприятии (в подразделении предприятия)                                                                                                                                                     |
| 79 | Списочный состав работников предприятия | Численность работников, числящихся по спискам предприятия (заведены трудовые книжки)                                                                                                                                                                                                   |
| 80 | Средние издержки                        | Величина валовых издержек, приходящаяся на единицу услуги (продукции, работ)                                                                                                                                                                                                           |
| 81 | Средняя заработная плата                | Один из трудовых показателей деятельности предприятия, рассчитывается делением фонда заработной платы на                                                                                                                                                                               |

|    |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                | численность персонала, показывается в расчете на одного работающего и одного рабочего                                                                                                                                                                                                           |
| 82 | Средство труда                                 | То, с помощью чего осуществляется производственный процесс, т. е. орудия производства, здания, сооружения, транспортные средства, хозяйственный инвентарь                                                                                                                                       |
| 83 | Стандартизация                                 | Установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон; находит отражение во всех нормативных документах, стандартах, инструкциях, методах, требованиях к разработке продукции, выполнению работ, услуг |
| 84 | Структура предприятия                          | Состав подразделений предприятия и формы взаимосвязей между ними                                                                                                                                                                                                                                |
| 85 | Тарифная система                               | Сборник нормативных документов по оплате труда, включающий тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационные справочники                                                                                                                                                                |
| 86 | Технический контроль качества продукции, услуг | Комплекс взаимосвязанных и проводимых в соответствии с установленным порядком контрольных операций                                                                                                                                                                                              |
| 87 | Технологическая операция                       | Операция, в процессе которой происходит изменение форм, размеров, свойств материала, товара                                                                                                                                                                                                     |
| 88 | Технологический процесс                        | Основная часть производственного процесса, в которой происходит непосредственное воздействие средств труда и рабочей силы на предмет труда, в результате чего он видоизменяется                                                                                                                 |
| 89 | Тип организации производства                   | Комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры продукции, формой движения изделий по рабочим местам                                                                   |
| 90 | Товарищество на вере (коммандитное)            | Форма организации предприятия, в котором личное участие партнеров в делах товарищества сочетается с                                                                                                                                                                                             |



|     |                                     |                                                                                                                                                                             |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                     | участием капитальными средствами: коммандитисты и полные товарищи                                                                                                           |
| 91  | Трудоемкость                        | Затраты рабочего времени на производство единицы продукции, выполнение услуги, работы                                                                                       |
| 92  | Управление качеством                | Действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, услуг в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества          |
| 93  | Условия труда                       | Совокупность факторов производственной сферы, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность персонала в процессе труда                                                |
| 94  | Устав предприятия                   | Официальный документ, подтверждающий законность создания предприятия, содержащий характер и правила его деятельности, основы взаимоотношений между партнерами и т. п.       |
| 95  | Учредительные документы             | Документы, служащие основанием для учреждения вновь создаваемого предприятия и его регистрации в установленном порядке                                                      |
| 96  | Финансовый план                     | Заключительный раздел плана предприятия (долговременного, текущего, бизнес-плана), представляющий собой баланс его доходов и расходов                                       |
| 97  | Фонд заработной платы               | Один из трудовых показателей деятельности предприятия, характеризующий сумму средств, выплачиваемых персоналу предприятия в соответствии с количеством и качеством их труда |
| 98  | Фонд потребления                    | Включает фонд заработной платы и средства на потребление из прибыли предприятия                                                                                             |
| 99  | Форма обслуживания                  | Определенная система организации оказания услуг потребителю                                                                                                                 |
| 100 | Чистая прибыль                      | Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных выплат                                                                            |
| 101 | Экономический потенциал предприятия | Совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способ-                                                                                                      |

|     |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                        | ности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода                                                                                                                                                                                               |
| 102 | Эстетика обслуживания  | Благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия                                                                                                                                    |
| 103 | Этика обслуживания     | Вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг к заказчикам                                                                                                                                                                                                                                    |
| 104 | Юридическое лицо       | Организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности и быть истцом и ответчиком в суде |
| 105 | Явочный состав рабочих | Численность рабочих, явившихся на работу на данную дату; численность рабочих, необходимая для выполнения производственной программы                                                                                                                                                                                        |

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

Гражданский кодекс Российской Федерации.

Налоговый кодекс Российской Федерации.

Трудовой кодекс Российской Федерации.

Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2000.

Антонов А. Н., Морозова Л. С. Основы современной организации производства. — М.: Дело и сервис, 2004.

Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. — М.: Экономика, 2001.

Виноградова М. В., Панина З. И., Ларионова А. А., Васильева Л. А. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие. — М.: ИТК «Дашков и К». 2007.

Владимирова Л. П. Экономика труда: Учебное пособие. — М.: ИТК «Дашков и К», 2002.

Волков О. И. Экономика предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2006.

Головань С. И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. — Ростов Н/Д.: Феникс, 2002.

Горемыкин А. А., Богомоллов А. Ю. Планирование предпринимательской деятельности фирм. — М.: ИНФРА, 2002.

С. Дибб. Симкин Л., Дж. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. — СПб.: Питер, 2001.

Ерохина Л. И., Башмачникова Е. В. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса: Учебное пособие. Тольятти: ТГИС, 2003.

Ильин А. И. Планирование на предприятии. — Мн.: Новое знание, 2002.

Ф. Котлер Основы маркетинга: Краткий курс. — М.: ИД «Вильямс», 2006.

Ильенкова С. Д., Ильенкова Н. Д., Мхитарян В. С. и др. Управление качеством: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2002.

Маховикова Г. А., Кантор Е. Л., Дрогомирецкий И. И. Планирование на предприятии: Конспект лекций. — М.: Эксмо, 2007.

Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме. — М.: Академия, 2007.

Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2002.

Новицкий Н. И., Пашуто В. П. Организация, планирование и управление производством: Учебно-методическое пособие / Под ред. Н. И. Новицкого — М.: Финансы и статистика, 2007.

Оценка бизнеса / Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой — М.: Финансы и статистика, 2006.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2005.

Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник — СПб.: Питер, 2005.

Хотинская Г. И. Налогообложение в сфере сервиса: Учебное пособие. — М.: ГОУВПО «МГУС», 2006.

Царев В. В. Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002.

Шепеленко И. Г. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. — М.: Март, 2004 .

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Введение</b> .....                                                                         | 3  |
| <b>РАЗДЕЛ I. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....                                   | 6  |
| <b>Глава 1. Организация и управление процессом оказания услуг</b> .....                       | 7  |
| 1.1. Понятие и структура производственного процесса .....                                     | 7  |
| 1.2. Специализация и кооперирование как формы организации<br>производственного процесса ..... | 12 |
| 1.3. Структура процесса оказания услуги .....                                                 | 15 |
| 1.4. Организация производственного процесса и процесса<br>оказания услуг во времени .....     | 24 |
| <b>Глава 2. Основы организации деятельности предприятия</b> .....                             | 29 |
| 2.1. Особенности организации деятельности предприятий<br>сферы сервиса .....                  | 29 |
| 2.2. Предприятие сферы сервиса как самостоятельный<br>хозяйствующий субъект .....             | 37 |
| 2.3. Предприятие сферы сервиса как производственная система .....                             | 49 |
| 2.4. Виды предприятий сферы сервиса .....                                                     | 56 |
| 2.5. Структура предприятия .....                                                              | 67 |
| 2.6. Порядок организации, реорганизации и ликвидации<br>предприятия .....                     | 75 |
| <b>Глава 3. Организация основного производства на предприятиях<br/>сферы сервиса</b> .....    | 82 |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. Типы и методы организации выполнения услуг .....                                                | 82         |
| 3.2. Основы организации труда на предприятиях сферы сервиса .....                                    | 86         |
| 3.3. Показатели оценки уровня организации основного производства.....                                | 102        |
| <b>Глава 4. Организация контроля качества услуг и продукции .....</b>                                | <b>107</b> |
| 4.1. Понятие и показатели качества услуг и продукции .....                                           | 107        |
| 4.2. Факторы, формирующие качество услуг и продукции .....                                           | 114        |
| 4.3. Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции .....                            | 118        |
| <b>Глава 5. Организация обслуживания потребителей.....</b>                                           | <b>122</b> |
| 5.1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса..... | 122        |
| 5.2. Основы организации обслуживания потребителя .....                                               | 127        |
| 5.3. Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителя .....                                | 132        |
| <b>Глава 6. Основы организации заработной платы на предприятиях сферы сервиса .....</b>              | <b>147</b> |
| 6.1. Принципы и способы регулирования оплаты труда .....                                             | 147        |
| 6.2. Содержание тарифной системы.....                                                                | 152        |
| 6.3. Формы и системы оплаты труда.....                                                               | 164        |
| 6.4. Премирование персонала, доплаты и надбавки к заработной плате .....                             | 177        |
| <b>Глава 7. Организация производственной инфраструктуры предприятий сферы сервиса .....</b>          | <b>187</b> |
| 7.1. Состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры .....                               | 187        |
| 7.2. Организация ремонтного хозяйства .....                                                          | 189        |
| 7.3. Организация инструментального и энергетического хозяйства .....                                 | 195        |
| 7.4. Организация материально-технического снабжения и складского хозяйства .....                     | 200        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.5. Организация транспортного хозяйства.....                                                  | 203        |
| <b>РАЗДЕЛ II. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<br/>ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>                               | <b>209</b> |
| <b>Глава 8. Основы внутрифирменного планирования.....</b>                                      | <b>211</b> |
| 8.1. Понятие внутрифирменного планирования в условиях рынка ..                                 | 211        |
| 8.2. Принципы и методы планирования.....                                                       | 220        |
| 8.3. Система планов предприятия и порядок их реализации.....                                   | 224        |
| 8.4. Структура текущего плана предприятия сферы услуг.....                                     | 232        |
| <b>Глава 9. Планирование маркетинга.....</b>                                                   | <b>238</b> |
| 9.1. Характеристика и показатели плана маркетинга.....                                         | 238        |
| 9.2. Структура и порядок разработки плана маркетинга.....                                      | 247        |
| 9.3. Эффективность мероприятий от реализации<br>маркетинговых стратегий.....                   | 267        |
| <b>Глава 10. Планирование инвестиционной деятельности<br/>предприятия.....</b>                 | <b>278</b> |
| 10.1. Классификация инвестиций и их роль в развитии<br>предприятий сферы сервиса.....          | 278        |
| 10.2. Структура и порядок разработки инвестиционного плана<br>предприятия.....                 | 286        |
| <b>Глава 11. Планирование объема производства<br/>и реализации услуг.....</b>                  | <b>293</b> |
| 11.1. Структура и порядок разработки плана реализации услуг.....                               | 293        |
| 11.2. Планирование производственной программы предприятия....                                  | 298        |
| 11.3. Производственная мощность предприятия.....                                               | 304        |
| 11.4. Показатели производственной программы и плана<br>реализации услуг, работ, продукции..... | 312        |
| <b>Глава 12. Планирование потребности в персонале и средствах<br/>на оплату труда.....</b>     | <b>319</b> |
| 12.1. Планирование фонда рабочего времени.....                                                 | 320        |
| 12.2. Планирование численности персонала предприятия.....                                      | 324        |



|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 12.3. Состав средств на оплату труда .....                                                  | 330        |
| 12.4. Планирование фонда заработной платы .....                                             | 334        |
| <b>Глава 13. Планирование издержек предприятия сферы сервиса .....</b>                      | <b>345</b> |
| 13.1. Классификация издержек на выполнение услуг .....                                      | 346        |
| 13.2. Состав затрат, включенных в плановую себестоимость<br>продукции, работ, услуг.....    | 351        |
| 13.3. Калькулирование себестоимости услуг, работ, продукции .....                           | 361        |
| 13.4. Смета затрат на производство .....                                                    | 368        |
| 13.5. Планирование снижения себестоимости услуг, работ,<br>продукции.....                   | 370        |
| <b>Глава 14. Финансовый план предприятия .....</b>                                          | <b>381</b> |
| 14.1. Содержание и структура финансового планирования<br>на предприятии сферы сервиса ..... | 381        |
| 14.2. Прибыль предприятия и ее распределение .....                                          | 386        |
| 14.3. Показатели финансового плана предприятия.....                                         | 395        |
| <b>Глава 15. Основы бизнес-планирования на предприятиях<br/>сферы услуг .....</b>           | <b>401</b> |
| 15.1. Задачи и функции бизнес-плана предприятия .....                                       | 401        |
| 15.2. Характеристика разделов бизнес-плана предприятия сферы<br>услуг .....                 | 405        |
| <b>Глоссарий .....</b>                                                                      | <b>428</b> |
| <b>Библиографический список .....</b>                                                       | <b>439</b> |

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*  
Художник — *В. А. Антипов*  
Верстка — *Е. С. Мухортых, Н. С. Мухортых*  
Корректор — *Г. М. Мубаракишина*

Ответственный за выпуск — *А. Ф. Пилунова*

*Учебное издание*

**Виноградова** Марина Викторовна,  
**Панина** Зинаида Ивановна

Организация и планирование деятельности  
предприятий сферы сервиса

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.02.953.Д.004609.07.04 от 13.07.2004 г.

Подписано в печать 30.12.2008. Формат 60×88 1/16.  
Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Печ. л. 28,0.  
Тираж 3000 экз. (1-й завод 1 – 1000 экз.). Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.  
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347  
Тел./факс: (499) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж  
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов  
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,  
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86