# Содержание

ВВЕДЕНИЕ

1. РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

1.1 Социально-культурная сфера и ее роль в современном обществе

1.2 "Планирование-прогнозирование" - единая система методических решений на предприятиях сферы сервиса

2. ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА ПРИ РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1 Стратегическое планирование на предприятиях сферы сервиса

2.2 Бизнес-планирование на предприятиях сферы сервиса

2.3 Планирование маркетинга, производственной деятельности и менеджмента на предприятиях сервиса

3. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

3.1 Отыскания оптимальных решений на предприятиях сервиса

3.2 Влияние планирования и прогнозирования на успех фирмы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Приложение

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы заключается в том, что в сфере культуры и сервиса основной задачей на среднесрочный период является сохранение культуры и искусства России как системы духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, единого многонационального культурного потенциала, условии для интеграции культуры народов России в мировое культурное пространство, возможности для доступа всех социальных слоев населения к ценностям отечественной и мировой культуры.

Задачами культурной политики государства на среднесрочный период являются:

• безусловное сохранение государственной поддержки особо ценных объектов культуры, отнесенных к национальному наследию народов Российской Федерации при одновременном создании условий для привлечения в сферу культуры дополнительных ресурсов, совершенствовании структуры и порядка формирования бюджетных расходов, повышении эффективности использования находящегося в сфере культуры государственного имущества, концентрации финансовых ресурсов на приоритетных направлениях развития культуры и искусства;

• определение минимума услуг учреждений культуры, предоставляемых населению за счет средств федерального и местных бюджетов;

• содействие формированию и развитию системы негосударственных учреждений культуры;

• разработка и реализация системы мер государственного протекционизма в отношении распространения произведений отечественного искусства, в том числе кино- и книжной продукции;

• содействие развитию культуры народов и этнических групп, в том числе не имеющих своих национальных образований.

Управляющая система и объекты управления взаимодействуют между собой, а также с внешней средой посредством информации. Управление осуществимо при наличии следующей информации: целевые требования к объекту управления или совокупность целевых требований (для многоцелевых систем); описание объекта управления, возможных вариантов его развития; критерий предпочтения (включая правила отбора предпочтительных альтернатив), т.е. показатели, или нормы, по которым отбираются варианты достижения цели.

Управление не может рассматриваться иначе как в процессе взаимодействия с внешней средой. Любой объект управления, как и сама система управления, является частью системы более высокого порядка; развитие происходит во взаимодействии с объектами окружающего мира.

В зависимости от того, каким образом создана система управления или какую функцию управления мы рассматриваем, управляющее воздействие, по нашему мнению, может выражаться в виде планов, технических заданий и т.п.

Цель работы – представить прогноз и планирование работы в социально-культурной сфере.

Задачи работы:

1. изучить социально-культурную сферу и ее роль в современном обществе;

2. определить основы менеджмента в социально-культурной сфере;

3. рассмотреть социальное развитие и уровень жизни населения.

Предметом исследования является процесс планирования и прогнозирования на предприятиях сервиса.

# 1. РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

## 

## 1.1 Социально-культурная сфера и ее роль в современном обществе

Социальная сфера – это совокупность отраслей национального хозяйства, создающая социальные блага в виде услуг образования, здравоохранения, культуры, туризма и т. д.

Отрасли социальной сферы приобретают все большее значение в развитии общественного производства. Они оказывают непосредственное влияние на уровень благосостояния, качество жизни населения.

В странах с социальной рыночной экономикой в социальную сферу ежегодно осуществляются огромные инвестиции. В ней сосредоточены значительные материальные, трудовые и финансовые ресурсы.

В России функционирование отраслей социальной сферы все еще осуществляется по второстепенному принципу. Нам пока не удалось в полной мере осознать роль социальной сферы в современном обществе. Недопонимание ее значения в качестве одного из главных факторов социально-экономического прогресса, социальной ориентации экономики несомненно тормозит ход экономических реформ.

Важное место среди отраслей социальной сферы занимает образование. Оно направлено на повышение качества работников, приумножение образованности, интеллектуальности, духовного потенциала общества. Образование играет существенную роль в повышении производительности труда. В начале XXI века для успешного социально-экономического развития общества требуется высококачественная рабочая сила, обладающая высоким уровнем образования, профессиональной подготовки. Высококвалифицированная рабочая сила обеспечивает объем валового национального продукта, рост качества продукции, экономное использование ресурсов и т. д.

Большое влияние на состояние духовного потенциала-общества оказывает культура. Развитие культуры как отрасли национальной экономики характеризуется с помощью таких показателей, как число профессиональных театров, цирков, музеев, учреждений культуры клубного типа, число их посещений, а также количество массовых библиотек, тиражи книг, брошюр, газет и т. д.

По мере роста доходов населения усиливается значение туризма, отдыха, физической культуры и спорта. Эти виды экономической деятельности влияют на уровень здоровья населения, его образовательный, культурный уровень. Услуги туризма, отдыха, физической культуры и спорта требуют соответствующей материальной базы в виде санаториев, домов отдыха, гостиниц, мотелей, спортивных сооружений.

## 1.2 "Планирование-прогнозирование" - единая система методических решений на предприятиях сферы сервиса

Говоря о природе и назначении социально-культурной деятельности, специалисты рассматривают ее не только в гуманитарной плоскости, охватывающей широкий спектр содержания и современных технологий применительно к этой сфере. Актуальное значение имеют в настоящих условиях также экономический и организационно-управленческий аспекты этой деятельности. При анализе экономического аспекта доминирующими характеристиками выступают такие категории как хозрасчет и рентабельность, затраты и освоение капиталовложений, эффективность, самоокупаемость, материальная обеспеченность.

Смыслообразующую основу организационно-управленческих структур составляют понятия менеджмента в социально-культурной сфере, централизации и децентрализации, демократизма и самоуправления, контроля и отчетности, социально-культурного диагностирования, прогнозирования и проектирования.

Все эти процессы в сфере социально-культурной деятельности взаимозависимы и тесно взаимодействуют.

Долгое время в нашей стране преобладали в социально-культурной сфере гипертрофированные административно-командные начала.

В развивающуюся современную модель социально-культурной сферы все активнее вписывается ныне самоуправляемый, саморазвивающийся частный (коммерческий) сектор в лице множества фирм, компаний, предприятий, кооперативов, акционерных обществ и товариществ. Этот сектор широко включается в регулирование процессов в социально-культурной сфере, на рынке досугового спроса.

В отличие от государственных структур, которые функционируют в социально-культурной сфере через специально созданные ведомства, институты и организации, коммерческий (частный) сектор, обладающий большой гибкостью и динамизмом, быстро наращивает свою материальную базу, создает свою достаточно разветвленную производственную инфраструктуру, позволяющую восполнить дефицит или пробел в досуговых услугах, предоставляемых государством или общественно-добровольными структурами.

Коммерческий (частный) сектор целиком и полностью зависит от социально-культурных, досуговых потребностей людей в региональном пространстве. Он достаточно оперативно улавливает малейшие колебания моды и предпочтений досугового рынка. Постоянная ориентация на спрос и конъюнктуру дает возможность коммерческим предприятиям, фирмам, компаниям безошибочно находить и "закрывать" экономические выгодные "ниши" в социально-культурной сфере. Именно этим объясняется появление огромного разнообразия современных коммерческих, самоокупаемых клубов и досуговых центров, рассчитанных на самые полярные вкусы и потребности: ночных клубов-казино, спортивных клубов различного профиля с гимнастическим и атлетическим оборудованием, клубов лечебно-профилактического характера с бассейнами, саунами, теннисными кортами, массажными и косметическими кабинетами, учебных центров восточных единоборств и т. д. Благоприятными условиями для организации менеджмента в социально-культурной сфере являются:

— реалистическая оценка социально-культурной ситуации, сложившейся в данном регионе;

— диалог с отдельными гражданами, их общественными представителями и другими членами экосоцио-системы вместо авторитарного "давления" на социокультурную среду;

— решение досуговых и проблем методом проб и ошибок, но не через разрушение и переделку сложившегося культурного окружения.

Следует отметить, что характер предпринимательской деятельности частных фирм, компаний и совместных предприятий в социально-культурной сфере далеко неоднозначен, он определяется основными целями осуществления данной деятельности. Нередко определенные частные предприятия, фирмы и компании преследуют чисто коммерческие интересы, реализуя те или иные досуговые программы ради извлечения максимальной выгоды. Но есть представители частного сектора, принимающие участие в досуговом бизнесе, которые ставят своей целью предоставление детям, подросткам, пенсионерам, инвалидам, многодетным семьям и т. д. права на пользование социально-духовными благами, возможности духовного обновления во имя добра и милосердия. Именно этот мотив обусловливает тесное сотрудничество ряда деловых кругов с добровольными общественными формированиями — фондами, движениями, объединениями социальной защиты.

Вместе с тем, многие досуговые программы, осуществляемые с социально-культурной сфере по принципу самоокупаемости, финансируются за счет частных вкладов и членских взносов. Поэтому пользователями программ клубов закрытого типа, дорогостоящих шоу-программ, круизов, конкурсов являются люди, которые могут себе позволить заплатить солидный вступительный взнос, стоимость путевки или входного билета. При всем многообразии этих программ, в их реализации преобладает к сожалению, ярко выраженная социальная обособленность.

Среди целого ряда разновидностей предпринимательской (коммерческой) деятельности в социально-культурной сфере есть частные организации, которые оказывают информационно-консультативную помощь, проводят экспертизы социально-культурных проектов и программ; формируют мониторинг социально-культурной жизни, осуществляют сбор и анализ статистических данных, размещают заказы на социологические исследования; отбирают программы и проекты для финансирования по заказам.

Кроме того, они выступают в качестве посредников или участвуют в осуществлении инвестиционной политики, финансировании социально-культурных проектов и программ, изыскании дополнительных возможностей в обеспечении финансовой и другой поддержки социально-культурных инициатив, кредитовании самоорганизации культурной жизни, заключении контрактов на культурное обслуживание, создании дочерних фирм, малых предприятий и кооперативов.

Большая работа ведется по развитию зарубежных связей, контактов и обменов в социально-культурной сфере, разработке и финансированию международных специальных программ социально-культурного профиля.

Одной из наиболее привлекательных для коммерческого сектора сфер является многопрофильная индустрия массового досуга и развлечений. Она включает в себя множество направлений: шоу-бизнес, финансирование многочисленных рок-ансамблей, рок-групп, проведение разнообразных коммерческих фестивалей, конкурсов, праздников, создание специализированных концертных и спортивно-зрелищных центров и комплексов, развлекательных учреждений, видеосалонов, дискотек, производство и прокат фонограмм, дисков, видеокассет и т. д.

Потербителям предоставляется широкий выбор всевозможных развлечений и зрелищ, рассчитанных на все вкусы — от танцевальных залов, конкурсов красоты и парадов моды до родео, варьете, кабаре, казино, ночных клубов. Совершенно очевидно, что некоторые из этих видов социально-культурного предпринимательства не способствуют социально активной деятельности людей, а рассчитаны на пассивное потребление зрелищной "продукции". В погоне за максимальной прибылью и извлечением выгоды коммерческий рыночный сектор нередко навязывает свои законы и ценности, которые не имеют ничего общего с моральными принципами и критериями.

Кроме того, в последние годы заметно расширяется практика участия коммерческих структур в лице больших и малых фирм, бирж, совместных предприятий, акционерных обществ в разработке социально-культурных, досуговых программ для своих сотрудников и членов их семей.

Для организации такого своеобразного "фирменного досуга" многие частные предприятия не привлекают профессиональных организаторов досуга, а передают бразды правления в этом плане в руки сотрудников фирмы или членам их семей. Если специалист по досугу все же привлекается, то от него требуются лишь квалифицированная консультация, совет, методическая помощь.

Что касается механизмов привлечения финансовых Средств к реализации социально-культурных проектов Н программ, то они многообразны. Это объединение финансовых средств, трудовых, материальных и других ресурсов потенциальных партнеров в лице государственных и общественных организаций, частных предприятий, фирм и кооперативов; создание совместных социально-культурных или культурно-досуговых предприятий, центров, учреждений; добровольные объединения материально-финансовых средств для восстановления или ремонта историко-культурных памятников, организации благотворительных акций для воспитанников детских домов, интернатов, инвалидов, пенсионеров и т. д. Распространена практика формирования местных фондов социального и культурного строительства, образуемых за счет нормативного отчисления доходов, а также обязательных взносов предприятий, фирм, учреждений и граждан. Зарекомендовало себя создание льготных условий для стимулирования добровольного материально-финансового участия государственных и частных предприятий, фирм, компаний в развитии социально-культурной сферы.

Действенным инструментом поддержки социально-культурных инициатив и движений являются меценатство, благотворительность.

Российское меценатство, как известно, имеет глубокие историко-культурные корни. Традиционными признаками российских меценатов, добровольно финансировавших деятельность и художников-одиночек, и целых творческих коллективов, являлись полное обеспечение свободы творчества и творческого самовыражения деятеля культуры, непременный учет и глубокое понимание целей и позиций самого художника. При этом меценаты, распределяя пожертвования, оставляли за собой лишь право выбора кандидатуры, которая нуждалась в первоочередной поддержке. В наши дни в роли меценатов выступают не только отдельные предприниматели, представители делового мира, но и целые группы, коллективы, общности людей. Меценатство в таких материально необеспеченных отраслях, как культура, досуг, просвещение, медицина, закономерно является необходимым условием и следствием демократизации социально-культурной политики.

В процессе формирования социально-культурной среды конкретного региона важно найти свое место каждому из досуговых учреждений и центров: государственным, частным (коммерческим) и общественно-добровольным; хозрасчетным, самоокупаемым и существующим на дотации (за счет государства, ведомства, спонсоров и т. д.); формальным и неформальным; ведомственным и вневедомственным.

Каждое государственное или частное (коммерческое) предприятие, каждое общественное объединение или движение могут и должны беспрепятственно пользоваться правом добровольного вклада своих средств в социально-культурную сферу, быть заказчиком, спонсором, меценатом, в том или ином виде социально-культурной деятельности, по отношению к любому клубу, кинотеатру, театру, парку, музею и т. д.

Основополагающими принципами хозяйственной деятельности современных социально-культурных институтов должны быть самоокупаемость и самофинансирование. Самоокупаемость предполагает, что предприятие социально-культурной сферы (клуб, парк, театр, видеосалон и т. д.) за счет выручки за выполняемую деятельность полностью возмещает свои издержки по разработке и реализации той или иной досуговой программы, включая и оказание различного рода рекреационных услуг. Самофинансирование означает, что все затраты предприятия социально-культурной сферы по материально-техническому оснащению и совершенствованию своей базы, проведению всего комплекса социально-культурных мероприятий, включая и материальное поощрение занятых работников, осуществляются прежде всего за счет заработанных средств.

В досуговой сфере все полнее 'утверждается принцип договорнозаказных отношений между субъектами социально-культурной деятельности. Этот принцип позволяет перейти от авторитарно-бюрократических методов управления к гибким механизмам регулирования социально-культурных процессов. Приоритетное место здесь занимает интеграция и кооперация усилий субъектов социально-культурной деятельности — государственных, частных (коммерческих) и общественно-добровольных структур. Если раньше задания на развитие социально-культурной сферы, удовлетворение досуговых потребностей спускались "сверху", то в современных условиях содержание социально-культурного заказа формируется, как правило, "снизу", на основе самодеятельных инициатив, самоопределения социальных субъектов. Для выполнения того или иного социально-культурного (развивающего, творческого, оздоровительного, развлекательного) заказа на местах создаются гибкие, подвижные, организационные структуры — временные творческие коллективы. Они действуют на принципах самоорганизации, самоокупаемости, самоуправления. Эти мобильные творческие группы и коллективы с полным правом можно отнести к тем основным звеньям, через которые должна реализоваться социально-культурная политика на местах.

Очень важно, чтобы взаимоотношения заказчиков и исполнителей при этом становились основой разнообразия, гибкости, динамичности и вариативности деятельности социально-культурных институтов, а горизонтальные связи, устанавливаемые между участниками социально-культурной деятельности, строились на основе паритета, взаимной экономической ответственности. Социально-культурная деятельность, организуемая по горизонтали, без команд и регламентации "сверху", способна обеспечить максимально благоприятные условия для саморазвития социально-культурной сферы.

Следует отметить еще один важный принцип, регулирующий взаимодействия субъектов в социально-культурной сфере — это программно-целевой принцип финансирования. Практическое применение этого принципа предполагает не финансовое обеспечение существования социально-культурного объекта, учреждения (клуба, парка, музея и т. д.) в целом, а поддержку определенного вида или направления его деятельности, конкретной досуговой программы вплоть до выполняемого в рамках социального заказа разового мероприятия: конкурса, фестиваля, концерта, спектакля, встречи и т. д.

# 2. ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА ПРИ РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 

## 2.1 Стратегическое планирование на предприятиях сферы сервиса

Проблема стратегического планирования становится очень актуальной в современных условиях. Недостаточная проработка стратегического планирования, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманных решений служит серьезным препятствием в реализации потенциала предприятия сферы сервиса и эффективного использования ресурсов предприятия.

Стратегическое планирование принципиально отличается от других видов планирования, имеющих место в процессе управления, таких как оперативное, тактическое и долгосрочное (перспективное) планирование. Причем это отличие заключается не просто в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а прежде всего в направлении вектора планирования. Традиционно вектор планирования направлен из прошлого в будущее. Стратегическое планирование предполагает выстраивание вектора анализа и принятие управленческих решений из будущего в настоящее. Это вызывает у управленцев сегодня основные методологические трудности: как планировать "от базы" — знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем развития деятельности предприятия, знают немногие. И дело не только в том, что у нас в стране долгое время в такого рода решениях на уровне организаций просто не было необходимости. Скорее всего, эти трудности можно объяснить недостаточной развитостью теоретико-методологической базы вопроса.

Теоретическим и методологическим аспектам стратегического планирования в течение последних 40 лет было посвящено немало специальных исследований и монографий за рубежом. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абраме, И. Ансофф, Дж. Куинн, К. Энд-рюс, Э. Чандлер, м. Портер, Г. Хамел, К. Праалад, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон, А. Стрикленд. Сегодня можно смело говорить, что именно с их работ началась классическая теория стратегического планирования и управления. Именно эти работы помогают выявить и сформулировать принципиальное отличие стратегического планирования деятельности предприятия сферы сервиса. Знаковыми в области методологии стратегического планирования были в свое время прикладные разработки таких фирм-лидеров консалтингового бизнеса, как Бостон Консалтинг Групп, Мак Кинзи, Артур Д. Литлл. Именно они способствовали тому, что практическая польза и необходимость стратегического планирования были осознаны руководителями предприятий.

В настоящее время отсутствует единое понимание задач и содержания стратегического планирования. Это иллюстрируют следующие определения.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование реализуется через: распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и подд,ержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Стратегическим планированием называется внутренняя координация, распределение ресурсов между несколькими направлениями развития перспективной, текущей, оперативной деятельности в целях адаптации организационно-производственной системы к изменениям внешней среды.

Стратегическое планирование, по нашему мнению, должно опираться на четко сформулированное программное заявление развития предприятия сферы сервиса, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Программа предприятия: предприятия сферы сервиса должны разработать официальные программные заявления, которые отвечают на следующие вопросы:

* Что представляет собой наше предприятие?
* Кто наши клиенты?
* Что ценно для этих клиентов?
* Каким будет наше предприятие?
* Каким оно должно быть?

Хорошо сформулированное программное заявление позволяет сотрудникам предприятия сферы сервиса почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающейся возможности, задает им цель и подчеркивает их значимость.

При разработке программного заявления рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы программа не получилась слишком узкой либо слишком широкой. Чаще всего прибегают к расширительному представлению предприятия. При этом каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей и вместе с тем может толкнуть предприятие на оторванные от реальности рискованные шаги, не подкрепленные ее возможностями. Программу предприятия сферы сервиса необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого эшелона руководства. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность. Такой подход называют управлением методом решения задачи.

*План развития хозяйственного портфеля.* Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля предприятия сферы сервиса. При этом должно быть оценено положение всех входящих в состав предприятий производств. Предприятия стремятся вложить основные ресурсы в наиболее рентабельное производство и сократить или совсем прекратить вложение в слабое производство. План развития производства должен разрабатываться на основе сравнительного анализа структур, с одной стороны, необходимой для реализации программы предприятия, с другой стороны, существующей. При этом выделяются недостающие для реализации программы структурные подразделения.

Стратегию роста предприятия можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях:

1. Выявляются возможности, которыми предприятие сферы сервиса может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста).

2. Выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста).

3. Выявляются возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста).

Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда предприятие сферы сервиса не до конца использовало возможности, присущие его нынешним товарам и услугам.

1. Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании предприятием путей увеличения сбыта своих существующих услуг на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

2. Расширение границ рынка заключается в попытках предприятия увеличить сбыт благодаря внедрению существующих услуг на новые рынки.

3. Совершенствование услуг заключается в попытках предприятия увеличить сбыт за счет новых или усовершенствованных услуг для ныне существующих рынков.

Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у предприятия прочные позиции и оно может получить дополнительные преимущества за счет развития в одном из направлений. Известны три варианта интеграции:

1. Регрессивная интеграция заключается в расширении своего влияния на своих поставщиков.

2. Прогрессивная интеграция заключается в попытках предприятия сферы сервиса заполучить во владение или поставить под контроль систему продвижения услуг.

3. Горизонтальная интеграция заключается в попытках предприятия заполучить во владение или поставить под жесткий контроль предприятия-конкуренты.

*Диверсификационный рост.* К такому варианту прибегают, когда возможности роста внутри отрасли исчерпаны или когда возможности роста вне отрасли значительно привлекательнее. Известны три разновидности диверсификации:

1. Концентрическая диверсификация заключается в пополнении своей номенклатуры услугами, которые с технической и маркетинговой точки зрения похожи на существующие услуги предприятия. Осуществляется это для привлечения клиентов из новых сегментов рынка.

2. Горизонтальная диверсификация производится за счет пополнения своего ассортимента услугами, которые не связаны с выпускаемыми изделиями, но могут вызвать интерес существующей клиентуры.

3. Конгломератная диверсификация, т.е. пополнение ассортимента услугами, не имеющими никакого отношения ни к применяемым предприятием технологиям, ни к его нынешним товарам и рынкам.

Распределение ресурсов предприятия сферы сервиса при стратегическом планировании включает распределение ограниченных фондов, технологий, кадров и т.д.

Адаптация включает все действия, которые улучшают отношения предприятия сферы сервиса с его окружением. В современных условиях предприятию сферы сервиса необходимо адаптироваться как к благоприятным обстоятельствам, так и к опасностям. Внутренняя координация должна включать отображение сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций, а также отображение в структуре особенностей деятельности предприятия сферы сервиса с внешней средой. Стратегический план придает деятельности предприятия сферы сервиса определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников и не привлекать других. Стратегический план должен оставаться целостным в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Такой план может рассматриваться как программа, которая направляет деятельность предприятия сферы сервиса в течение продолжительного периода времени, давая отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная среда делает постоянные корректировки. Стратегическое планирование - это идущий сверху вниз процесс, который должен поддерживаться, стимулироваться и оцениваться высшим руководством.

При оценке стратегического плана следует ответить на следующие вопросы:

* Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями предприятия ?
* Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
* Обладает ли предприятие достаточными ресурсами для реализации стратегий?
* Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
* Является ли стратегия лучшим применением ресурсов предприятия? Критерии оценки могут быть как качественные, так и количественные.

Выбор типа роста при стратегическом планировании должен производиться с учетом необходимости обеспечить устойчивость развития предприятия сферы сервиса в случае резкого изменения конъюнктуры рынка, отказа или умышленного повреждения одного или части производств. Одним из инструментов повышения гибкости, адаптации и живучести предприятия при стратегическом планировании является комплексирование. Комплексированием называется повышение степени избыточности чего-то (производств, функций, каналов снабжения и сбыта) при одном варианте системы по отношению к другому варианту организационно-производственной системы. Комплексирование связано с многофункциональностью и гибкостью.

Рекомендуется рассматривать такие варианты развития, которые позволяли бы маневрировать при использовании техники, оборудования и рабочей силы. Для этого можно предусмотреть заранее варианты реконфигурации (изменения структуры) деятельности предприятия сферы сервиса при изменении внешней среды или отказе подсистем. Кроме того, должны быть предусмотрены меры, препятствующие снижению эффективности уже существующих производств при создании или приобретении новых производств. Необходимость в этом обусловлена тем, что довольно часто при росте числа производств наблюдается снижение эффективности отдельных производств, связанное с "размыванием" ответственности, задержками в принятии решений, снижением управляемости, конфликтами, внутри- и межуров-невой борьбой в самой организационно-производственной системе.

Вместе с тем при удачном решении проблем развития может возникать сйнергический эффект от создания новых производств. Синергизмом называется непропорциональное повышение эффективности при создании новых производств. Синер-гизм зачастую определяют как "эффект рычага".

Занимаясь стратегическим планированием, необходимо понимать, что изначально стратегии не ориентированы на быстрые результаты. Главная задача стратегического планирования -обеспечить конкурентоспособность и устойчивость развития предприятия сферы сервиса в будущем. Известно, что одной из причин успеха японского предпринимательства называют приверженность долгосрочным программам, т.е. успехи в стратегическом планировании.

Таким образом, в современных условиях стратегическое планирование становится важнейшей сферой деятельности предприятия сферы сервиса, так как, по нашему мнению, тенденции развития локальной и глобальной общерыночной ситуации, такие как малопредсказуемые изменения спроса, ужесточения ценовой конкуренции на традиционных рынках, возрастание рисков при проведении операций, лежат в основе возрастающей роли стратегического планирования. Стратегическое планирование на предприятиях сферы сервиса поднимает новые проблемы, которые включают:

• сложность стратегического планирования. Это требует изменения типа мышления. Стратегическое планирование должно быть созидательным процессом, использующим новые идеи. Многие руководители не готовы к такому типу принятия решений. Новые отношения и роли должны возникнуть в результате применения стратегического планирования;

• стратегическое планирование требует дополнительных затрат времени, вовлечения новых людей, не говоря о времени на исследования, перераспределения ресурсов, изменения на предприятии;

• стратегические планы могут быть малоэффективными. Неверные предположения, чересчур оптимистичные прогнозы и другие решения могут привести к неэффективному стратегическому плану. Такой стратегический план может привести к серьезным проблемам на предприятии.

Решение данных проблем позволяет предприятию сферы сервиса добиться, на наш взгляд, выполнения основной целевой функции стратегического планирования — это обеспечение долгосрочной конкурентоспособности, которая обусловливает прочность и устойчивость развития предприятия сферы сервиса на рынке. А также решение данных проблем при разработке стратегического плана позволяет получить следующие потенциальные преимущества:

• улучшение качества организационной работы;

• наличие четкого представления о направлении движения к будущему;

• возможность своевременного решения главных организационных проблем;

• достижение более высокого экономического показателя "затраты - эффективность";

• создание рабочего коллектива и накопление экспертных знаний;

• выполнение требований финансирующих организаций;

• принятие активной, а не выжидательной позиции по отношению к проблемам, стоящим перед предприятием сферы сервиса.

## 

## 2.2 Бизнес-планирование на предприятиях сферы сервиса

Стратегическое планирование не должно рассматриваться как гарантия будущего успеха. Стратегическое планирование имеет следующие ограничения:

• стратегическое планирование не обеспечивает возможности принятия будущих решений. Невозможно предсказать будущее. Стратегическое планирование предоставляет общее направление движения, основанное на предположениях;

• стратегическое планирование не является макетом будущего. Происходит слишком много перемен — меняется рынок, предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, новые технологии, новые возможности, изменяются финансовые условия. Стратегическое планирование — динамический процесс, восприимчивый к переменам;

• стратегическое планирование не может решить критические ситуации, угрожающие развитию предприятия сферы сервиса. Стратегическое планирование не выведет из кризиса. Предприятие должно быть стабильно до начала применения стратегического планирования;

• стратегическое планирование не определяет всех критических факторов, связанных с деятельностью предприятия. Стратегическое планирование призвано определить наиболее важные вопросы, встающие перед предприятием. Фокусируя внимание на основных вопросах, стратегический план минимизирует детали и таким образом увеличивает шансы успешного применения.

При стратегическом планировании предприятие сервиса определяет, какими именно направлениями (программами, производствами) оно будет заниматься в своем развитии исходя из имеющихся ресурсов.

Целью бизнес-планирования является уточнение целей и задач конкретных направлений с учетом более глубокого исследования внешней среды и возможностями предприятия. Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач:

1) обоснование экономической целесообразности конкретного проекта;

2) расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности в рамках конкретного проекта, включая объем продаж, прибыли, доходов на капитал;

3) определение источника и порядка финансирования;

4) определение основных требований к квалификации и специальностям членов коллектива по реализации проекта.

Структурно бизнес-план начинается кратким, в 1-2 страницы изложением содержания (резюме). Это резюме включает информацию, по которой потенциальный инвестор может оценить привлекательность проекта и принять решение о том, заслуживает ли проект его внимания или нет. После резюме находится информация о предприятии, которая содержит сведения, необходимые для управления им: дату создания, организационно-правовую форму, структуру капитала, юридический адрес и банковские реквизиты, фамилии, имена, отчества руководителей и основных менеджеров, сведения об их квалификации, образовании, трудовом стаже.

Далее описываются результаты технико-экономических исследований. В состав этих исследований при подготовке бизнес-плана должны включаться следующие положения:

1. Общие условия осуществления проекта и его исходные данные, в том числе приводятся данные ранее выполненных исследований и их авторы.

2. Рынок и мощность предприятия. В этом разделе освещают: спрос и рынок, прогноз продаж, основные параметры производственной программы, включая побочную продукцию (услуги) и

издержки на утилизацию отходов, оценивают достаточность и возможность увеличения производственной программы предприятия.

3. Материальные факторы производства: сырье, основные материалы, вспомогательные материалы, топливо, энергетические ресурсы, положение с поставками в настоящее время и в будущем и т.п.

4. Места нахождения и площадка: факторы и результаты предварительного отбора, оценку стоимости участка и стоимости приведения его в состояние, соответствующее проекту.

5. Проектно-конструкторская документация, включающая предварительное определение рамок проекта, описание технологии и необходимого оборудования, варианты его размещения на площадях, расчет инвестиционных издержек на оборудование, строительство недостающих помещений, краткая характеристика строительных материалов и т.д.

6. Организация предприятия и накладные расходы: производство, сбыт, администрация, управление; приблизительная организационная структура; сметные накладные расходы.

7. Трудовые ресурсы: предполагаемая потребность с разбивкой по категориям и оценка расходов на трудовые ресурсы.

8. Предполагаемые сроки осуществления проекта.

9. Финансовая и экономическая оценка может включать следующие сведения: структура капитала и предполагаемое финансирование, расчетные активы, оборотные средства, общие инвестиционные издержки, период окупаемости, простая норма прибыли, точка безубыточности, внутренняя норма прибыли и другие характеристики.

10. Риски при реализации проекта, методы их снижения, страхование рисков.

После разработки бизнес-плана должны разрабатываться перспективные планы по направлениям деятельности: маркетинг, разработка продукта, производство, менеджмент. Цель разработки этих планов - обеспечить уточнение и выполнение задач бизнес-плана в соответствующих направлениях.

## 

## 2.3 Планирование маркетинга, производственной деятельности и менеджмента на предприятиях сервиса

Итоги бизнес-планирования позволяют перейти к планированию маркетинга, производства и менеджмента на предприятиях сферы сервиса. По результатам этих видов планирования может проводиться корректировка бизнес-плана.

План маркетинга должен учитывать тип рынка и тип маркетинга. Поэтому выделим следующие типы рынков:

1. Рынок потребительских товаров. Это рынок, на котором покупки и приобретение товаров иным способом совершают отдельные лица для личного потребления.

2. Рынок товаров промышленного назначения. Это совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве товаров или услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

3. Рынок промежуточных продавцов. Это совокупность лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с выгодой для себя.

4. Рынок государственных учреждений. Такой рынок состоит из организаций правительства и местных органов власти, закупающих или арендующих товары, необходимые им для выполнения функций власти.

Потребительский рынок имеет свои особенности: потребители резко отличаются друг от друга возрастом, уровнем дохода, образованием, склонностью к переездам. Деятели рынка сочли целесообразным обособить различные группы потребителей (сегментировать рынок) и создавать товары и услуги, специально рассчитанные на удовлетворение нужд этих групп. Если сегмент рынка оказывается достаточно большим, то в отношении этого сегмента разрабатываются отдельные маркетинговые программы.

Планируемый тип маркетинга определяется ситуацией на рынке. Известны следующие типы маркетинга:

1. *Развивающий маркетинг* представляет собой процесс целенаправленного превращения потенциального спроса в реально предъявляемый к появлению на рынке нового товара (услуги). Предприятие, представляющее на рынок принципиально новое изделие (услугу), в течение некоторого времени имеет монопольное положение) что позволяет в некоторых случаях продавать товар (услугу) по максимально возможной цене.

2. *Конверсионный маркетинг* направлен на преодоление негативного спроса и характеризует тем, что все или большинство сегментов рынка по каким-либо причинам отвергают данный товар (услугу). Цель данного вида маркетинга - формирование позитивного спроса,

3. *Стимулирующий маркетинг* осуществляется в условиях полного отсутствия спроса на товары (услуги) с целью создания спроса. Чаще всего задача стимулирующего маркетинга - убедить потребителей в полезности произведенного товара.

4. *Ремаркетинг* представляет собой процесс целенаправленного оживления снижающегося спроса. Для ремаркетинга характерно обострение конкуренции между предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию. Иногда одно или несколько предприятий идут на снижение цены на товар для сохранения своей доли на данном рынке.

5. *Синхромаркетинг* решает задачи колеблющегося спроса и сглаживания колебаний. Колеблющийся спрос в отдельные отрезки времени может или превышать производственные возможности, или оказаться меньше предложенного вида товаров или услуг. Когда спрос превышает производственные возможности, открывается возможность для конкурирующих предприятий увеличить свою прибыль и долю на рынке. Часто колебание спроса зависит от сезона.

6. *Поддерживающий маркетинг* осуществляется в тех случаях, когда уровень и структура спроса на товары и услуги предприятия полностью соответствуют уровню и структуре предложения. Главная задача поддерживающего маркетинга заключается в осуществлении постоянного контроля над теми факторами, которые могут изменить ситуацию на рынке (появление новых конкурентов и факторов, влияющих на колебание спроса). Вторая задача - это контроль за соответствием цены и спроса.

7. *Демаркетинг* проводится в тех случаях, когда чрезмерный спрос не может быть оперативно удовлетворен по какой-то очень веской причине. В этом случае стремятся сохранить свою долю в данном сегменте рынка, прекращают любое стимулирование продажи.

8. *Контрмаркетинг* направлен на погашение иррационального спроса на устаревшие и социально опасные товары (услуги). В последнем случае контрмаркетинг проводится, как правило, по социальному заказу и осуществляется достижением желаемого объема продаж товара (услуги) на целевом рынке.

План маркетинга изделия (услуг) включает следующие разделы:

• сводка контрольных показателей;

• изложение текущей маркетинговой ситуации;

• перечень опасностей и возможностей;

• перечень задач и проблем;

• стратегии маркетинга;

• программы действий;

• бюджеты;

• порядок контроля.

*Сводка контрольных показателей.* В самом начале плана описывается сводка основных целей и рекомендаций (показателей) .

Текущая маркетинговая ситуация дается описанием характера целевого рынка и положения предприятия сферы сервиса на этом рынке. Рынок характеризуется с точки зрения величины основных сегментов, нужд заказчиков и специфических факторов среды. При этом делается обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения.

*Опасности и возможности.* Этот раздел плана показывает руководителям опасности и возможности. Цель этого раздела - заставить руководство предвидеть важные события, которые могут повлиять на состояние предприятия. Опасность - это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которая при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий может привести к подрыву рыночной живучести товара.

*Маркетинговая возможность -* это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретное предприятие может добиться конкурентного преимущества. Управленец должен оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности, а также их последствия для предприятия.

*Проблемы и задачи.* Изучив связанные с товаром опасности и возможности, управленец в состоянии очертить круг возникающих при этом проблем и поставить задачи, направленные на их устранение. Задачи должны быть сформулированы конкретно.

*Маркетинговая стратегия.* В этом разделе излагается маркетинговый подход (план игры). Это рациональное логическое построение, руководствуясь которым предприятие сферы сервиса рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Маркетинговая стратегия формулируется при написании сценария, который устанавливает основные события и их логические взаимосвязи при переходе объекта из одного состояния в другое. Такая стратегия включает конкретные стратегии по деловым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

*Целевые рынки.* Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на котором предприятие сферы сервиса сосредоточит свои основные усилия. Эти сегменты отличаются друг от друга по показателям предпочтительности ответных реакций и доходности. Для каждого из отобранных целевых сегментов разрабатывается отдельная стратегия маркетинга.

*Комплекс маркетинга.* Менеджер в общих чертах излагает конкретную стратегию в отношении таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, организация продажи на местах, рекламы, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров. Стратегию в отношении каждого из элементов комплекса маркетинга необходимо обосновать с точки зрения того, каким образом учитывает она опасности, возможности и ключевые проблемы, изложенные в предыдущих разделах плана.

*Уровень затрат на маркетинг.* Менеджер указывает размеры бюджета маркетинга, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий.

*Программа действий.* Стратегию маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на следующие вопросы:

* Что будет сделано?
* Когда?
* Кто будет делать?
* "Сколько это будет стоить?

*Бюджеты.* План мероприятий позволяет менеджеру разработать соответствующий бюджет, являющийся прогнозом прибыли и убытков. Известны следующие способы разработки бюджета маркетинга:

1. Планирование на основе показателей целевой прибыли. При этом осуществляется прогноз общего объема рынка, прогноз доли предприятия на рынке, прогноз объема продаж, расчет валовой прибыли, расчет затрат на маркетинг.

2. Планирование на основе оптимизации прибыли. Здесь описываются взаимосвязи между объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга. Для описания такой связи используется функция реакции сбыта. Функция реакции сбыта - это прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных уровнях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга. Применительно к действию предприятия сферы сервиса такой прогноз можно сделать следующими способами:

2.1. Существует так называемый статистический метод, когда управляющий собирает данные о прошлых продажах и уровнях переменных комплекса маркетинга и производит оценку функции реакции сбыта с помощью статистических приемов, используя регрессионные модели.

2.2. Существует экспериментальный метод, требующий варьирования уровня маркетинговых затрат и их распределения по аналогичным графическим или иным единицам разбивки с последующими замерами достигнутых объемов сбыта.

3. Планирование на основе метода экспертной оценки. При установлении необходимого уровня затрат руководство использует мнение экспертов.

*Порядок контроля.* В последнем разделе плана маркетинга излагается порядок контроля за выполнением всего намеченного. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписываются по месяцам или кварталам. Это позволяет сравнивать результаты, полученные в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявить элементы стратегии, не достигшие поставленных перед ними целей. По результатам контроля принимаются меры для исправления ситуации. Выделяются три типа маркетингового контроля:

1. Контроль за выполнением годовых планов заключается в том, что сопоставляются текущие показатели с цифрами годового плана. При обнаружении отклонений принимаются меры к их устранению.

2. Контроль прибыльности заключается в определении фактической рентабельности различных товаров, сегментов рынка и торговых каналов.

3. Статистический контроль заключается в регулярной проверке соответствия стратегической установки предприятия имеющимися рыночными возможностями. При этом отвечаем на следующие вопросы:

* Что мы хотим?
* Что происходит?
* Почему так происходит?
* Что надо сделать для исправления положения?

Анализ возможностей сбыта заключается в оценке фактических продаж в сопоставлении с плановыми.

*Анализ доли рынка.* Статистика сбыта еще не говорит о положении предприятия сферы сервиса относительно конкурентов. Такую информацию дает оценка доли предприятия на рынке. Если эта доля увеличивается, то конкурентное положение предприятия укрепляется, если уменьшается, то предприятие начинает уступать позиции конкурентам.

Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбыт требует удостовериться, что предприятие не тратит слишком много в своем стремлении обеспечить намеченные цели сбыта.

Постоянный контроль за соотношением между затратами на маркетинг и объемом продаж помогает предприятию удерживать маркетинговые издержки на нужном уровне.

*Наблюдение за отношением клиентов.* Выявляется отношение клиентов, дилеров и других участников маркетингового процесса до того, как они отразятся на сбыте. Основными методами слежения за отношением клиентуры являются система жалоб и предложений, потребительские отзывы и опросы клиентов.

*Корректирующие действия.* Применяются для устранения рассогласования между установками годового плана и фактическим положением. Необходимость в корректирующих воздействиях возникает, когда плановые показатели и фактические отличаются на некоторую критическую величину. В этих случаях по результатам анализа причинно-следственных связей генерируют перечень корректирующих воздействий. Ими являются: сокращение или увеличение объема производства, изменение цен, усиление давления на собственный производственный потенциал и персонал, увольнение или отправка в отпуск части сотрудников, сокращение ассигнований на обучение и научные исследования, сокращение капиталовложений, рассмотрение возможности слияния с другой организационно-производственной системой, возможность продажи предприятия. Отыскание наиболее эффективных корректирующих воздействий выполняется после генерации перечня таких воздействий. Для выбора наилучшего в определенном смысле варианта из ряда возможных используется критерий, который учитывает не только последствия критического отклонения фактического значения параметра от заданного, но и причины возникновения. Для эффективной работы предприятия сферы сервиса в современных условиях необходимо планирование производственной деятельности.

При классификации планирования производства выделяют:

— по периоду упреждения: перспективное планирование, текущее, оперативно-календарное планирование;

— по содержанию: планирование производства основной продукции, конструкторской и технологической подготовки производства, изготовления инструмента, ремонта основных фондов, работы транспорта, производства энергии, приобретения материалов и топлива, труда и заработной платы, совершенствования техники, технологии, организации и управления производством.

Цели производственного планирования выражаются следующими альтернативными требованиями:

1) минимизация затрат на изготовление определенного количества продукции (услуги);

2) максимизация количества выпускаемой продукции (услуги);

3) максимизация загрузки оборудования;

4) обеспечение равномерности загрузки оборудования.

Разработка перспективного плана предприятия сферы сервиса осуществляется после принятия решений по производству конкретного изделия, объему производства и т.д. При этом объектом планирования является процесс производства изделия в целом. Базой разработки перспективного плана служат технико-экономические расчеты возможностей предприятия, его цехов, производственных участков. При этом уточняются прогнозные предложения по:

• целесообразной специализации участков;

• установлению задания модернизации отдельных участков, освоению новых технологических процессов;

• кооперированию и установлению прямых связей с другими предприятиями;

• технико-экономическим показателям, характеризующим эффективность работы предприятия.

Текущее планирование производства обеспечивает производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем (основных блоков и комплектующих) изделия.

Оперативно-календарное планирование охватывает производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня, доводит плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. При этом ставится задача обеспечить с применением средств планирования максимальное использование производственных ресурсов, ритмичность производства и равномерность выпуска продукции. При планировании конкретизируются и уточняются задания по месту, периоду времени и соответствующей нормативной базе.

Под оперативно-производственным планом подразумевается следующий комплекс расчетных данных:

1) оперативно-календарный план изготовления и выпуска деталей и узлов по каждому цеху (наименование, количество и срок по каждому предмету);

2) расчеты по трудовым ресурсам (количество необходимых рабочих по профессиям и квалификации) для каждого производственного участка, цеха и всего предприятия;

3) расчеты по материальным ресурсам (наименование, количество и сроки потребности в сырье, материалах, покупных полуфабрикатах) для каждого производственного участка, цеха и всего предприятия;

4) оценки и расчеты потребности в оборудовании по типам и количествам для каждого производственного участка, цеха и всего предприятия;

5) технико-экономические характеристики плана для каждого производственного участка, цеха и всего предприятия.

В процессе оперативно-календарного производственного планирования поддерживается информационная взаимосвязь между моделями основного производства, трудовых и материальных ресурсов. После обработки информации выходные документы выдаются мастерам производственных участков, начальникам цехов и управленческих служб.

Управление любым процессом включает: планирование, мотивацию, организацию, контроль. Планированию управления персоналом придается большое значение. Современный менеджмент в рамках теории "человеческих отношений" рассматривает персонал как один из главных факторов развития и успеха организационно-производственной системы. Управление персоналом включает:

1) планирование потребности в таких ресурсах на основе инвентаризации и оценки наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей;

2) собеседование и набор персонала для работы на предприятии, создание резерва кандидатов по ключевым должностям;

3) оценку и отбор кандидатов, включая резерв;

4) определение заработной платы и льгот в целях привлечения и сохранения персонала;

5) профориентацию и адаптацию: введение персонала на предприятие, развитие у них понимания того, что ожидает от него предприятие;

6) разработку программ для обучения навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы;

7) оценку трудовой деятельности на основе соответствующих методик и доведение ее до персонала.

# 3. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

## 

## 3.1 Отыскания оптимальных решений на предприятиях сервиса

Дать математическое описание экономического явления - это значит представить наиболее существенные его свойства в виде взаимосвязанной системы признаков, выявить закономерности этих взаимосвязей и оформить их в виде математических формул. Применение современных статистико-математических методов исследования предполагает формализованное описание экономических явлений, когда отдельные признаки рассматриваются как переменные величины, изменяющиеся во времени и в пространстве. Особое значение в анализе имеет рассмотрение взаимосвязей между факторными и результативными признаками. Знание закономерностей изменения результативных величин в зависимости от факторов производства является важнейшим условием управления. В частности, знание количественной меры влияния того или иного фактора или комплекса факторов на результаты производства позволяет научно обосновывать плановые показатели на предстоящий период.

В экономике, как правило, исследуются причинно-следственные взаимосвязи между признаками. При этом результативный признак рассматривается как функция и обозначается у, а факторный признак - как аргумент и обозначается х. Предполагается, что связь между х и у может быть выражена некоторой аналитической формулой. В общей форме можно записать, что у = ƒ(х) или у = ƒ (х1, …, х2), когда одновременно изучается влияние многих факторов. Задача заключается в том, чтобы найти, раскрыть эту закономерность и выразить ее в виде конкретной формулы, например линейной: у = а+вх.

Различаются два типа связи между признаками:

а) функциональная,

б) корреляционная.

При функциональной связи изменению факторного признака (аргумента) соответствует строго определенное изменение результативного признака (функции). Размер заработной платы при неизменной оплате за единицу работы функционально зависит от объема выполненной работы.

В экономических явлениях чаще встречается и имеет особое значение нежесткая, неполная форма связи между признаками - корреляционная связь, которая обнаруживается лишь в среднем, по большому числу наблюдений. При этом сама закономерность проявляется как некоторая тенденция, завуалированная случайными отклонениями. Такова, например, зависимость заработной платы от объема выполненной работы, от производительности труда, от фондовооруженности и т.д. Во всех этих случаях изменение факторного признака не сопровождается строго определенными изменениями результативного показателя.

При исследовании взаимосвязей между признаками необходимо установить:

• существует ли связь между признаками;

• какова количественная мера тесноты этой связи;

• если между признаками существует причинно-следственная связь, то какова аналитическая форма ее выражения;

• какова надежность найденной закономерности и возможно ли ее использовать для решения практических задач.

Ответы на эти вопросы находятся в определенной последовательности, предусматриваемой схемой корреляционного анализа. Рассмотрим ее на упрощенном примере.

Следует заметить, что при использовании статистических методов, особенно корреляционного анализа, важно, чтобы число наблюдений было достаточно большим; необходимо иметь по крайней мере 20-30 наблюдений. При малом числе наблюдений достоверность выводов резко снижается. В данном примере мы рассматриваем лишь пять пар наблюдений, чтобы проиллюстрировать схему расчетов, обращая основное внимание на методические особенности анализа, в то же время избегая громоздких арифметических расчетов.

Имеются сведения о зависимости объемов продаж в течение 5 месяцев от расходов на рекламу (табл. 1). Приступая к анализу взаимосвязей между признаками, в первую очередь необходимо выяснить, какова общая форма зависимости у от х.

Данные о зависимости объема продаж в течение пяти месяцев от расходов на рекламу

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Месяц | | | | |
|  | 1 январь | 2 февраль | 3 март | 4 апрель | 5 май |
| Расходы на рекламу (х) | 40 | 70 | 20 | 90 | 50 |
| Объемы продаж (у) | 265 | 370 | 170 | 385 | 250 |

Анализ таблицы показывает, что форму зависимости в первом приближении можно выразить уравнением прямой линии у = а+вх, где у - объемы продаж, какие наблюдались бы при строго линейной зависимости; х - расходы на рекламу; а, в - неизвестные параметры уравнения, которые следует определить.

Рассмотрим прежде всего логику метода, положенного в основу определения параметров а и в.

Логика рассуждений такова: если бы объем продаж изменялся строго пропорционально дозам расходов на рекламу, то закономерность связи выражалась бы прямой линией с уравнением у1 = а + вх, значения же V продаж на графике соответственно располагались бы строго на прямой линии. Следовательно, чем меньше разность между фактическими значениями объема продаж (у) и теоретически ожидаемыми (у1), тем яснее выражена закономерность связи между признаками. Поэтому при определении параметров а и в важно обеспечить минимум отклонений у-у1. Поскольку отклонения имеют разные знаки, необходимо, чтобы минимальной была сумма квадратов отклонений. В этом состоит сущность метода наименьших квадратов.

Для определения искомых параметров а и в необходимо построить систему из двух уравнений (в общем случае число уравнений равно числу неизвестных параметров) и решить ее. При составлении системы можно пользоваться следующими правилами.

1. Первое уравнение получают почленным умножением исходной формулы на коэффициент при первом параметре и суммированием по всем наблюдениям. Итак, первый параметр - а, коэффициент при нем - единица. Умножим исходную формулу у = а + вх почленно на единицу и, суммируя, получим:

Σу = па + вΣх,

где п - число наблюдений;

Σу, Σу - суммы значений признаков.

2. Второе уравнение системы получают почленным умножением той же исходной формулы на коэффициент при втором параметре и суммированием по всем наблюдениям. Итак, второй параметр исходного уравнения - в, а при нем - х. Следовательно, умножая почленно уравнение у = а + вх на х и суммируя, получим:

Σух=аΣх+вΣх2.

Значения рассчитываются на основе исходной информации. Σух и Σх2.

Итак, система из двух уравнений имеет вид

Σу=па+вΣх, Σух=аΣх+вΣх2.

Для решения ее вычислим величины Σу, Σх, Σух, Σх2.

Расчет данных для определения параметров уравнения связи

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер наблюдения | У | X | Ух | х2 | У2 |
| 1 | 265 | 40 | 10600 | 1600 | 70225 |
| 2 | 370 | 70 | 25900 | 4900 | 136900 |
| 3 | 170 | 20 | 3400 | 400 | 28900 |
| 4 | 385 | 90 | 34650 | 8 100 | 148225 |
| 5 | 250 | 50 | 12500 | 2500 | 62500 |
| Всего | 1440 | 270 | 87050 | 17500 | 446750 |
| В среднем | 288 | 54 | 17410 | 3500 | 89350 |

После подстановки числовых значений система приобретает следующий вид:

1440 = 5а + 270b;

87050 = 270а + 17500b.

Чтобы исключить одно из неизвестных (например, а), разделим почленно первое уравнение на -5, второе на - на 270 и сложим:

-288 = -а – 54b,

322,4074 = а + 64,8148b,

34,4074= 10,8148b.

Таким образом, в = 3,1815 = 3,18. Подставив найденное значение в — 3,1815 в первое уравнение системы, определяем значения а:

288= а+ 54-3,1815,

288= а + 171,801, откуда а = 116,20.

Итак, искомое уравнение линейной связи между у и х имеет вид

у =116,20 + 3,1815х.

Уясним экономический смысл найденных коэффициентов. Коэффициент b имеет особое значение как коэффициент пропорциональности. Он показывает, на сколько единиц в среднем изменится результативный признак у при изменении факторного признака х на одну единицу. Иначе говоря, коэффициент b показывает среднюю эффективность фактора х, поскольку отражает средний прирост результата на единицу прироста фактора. Коэффициент b называют также коэффициентом регрессии, а уравнение, описывающее характер связи между признаками, -уравнением регрессии. Коэффициент а является началом отсчета; на графике он соответствует точке пересечения линии уравнения регрессии с осью ординат, когда х = 0.

Анализ уравнения регрессии позволяет оценить роль исследуемого факторного признака в формировании результативного. Для этого необходимо определить долю фактора в общей изменчивости (вариации) результативного признака, опираясь на метод разложения вариации по факторам.

Логика дальнейшего анализа методом разложения вариации основана на следующем: в рассматриваемом примере объем продаж колеблется от 170 до 385; очевидно, общая изменчивость объема продаж вызывается: а) влиянием изучаемого фактора -расходов на рекламу (они изменяются от 20 до 90); б) влиянием ряда случайных и неконтролируемых в данном примере факторов.

Возникает важная задача - количественно измерить долю влияния изучаемого фактора и случайной компоненты.

Выше было показано, что уравнение регрессии в среднем описывает закономерную связь между объемом продаж и расходами на рекламу. Поэтому, вычисляя теоретически ожидаемые значения объема продаж уi, при разных расходах на рекламу, мы тем самым можем наблюдать изменчивость объема продаж только под влиянием расходов на рекламу, т.е. оценить "чистое" влияние расходов на рекламу и измерить вариацию, вызванную данным фактором.

Экономические процессы в сфере сервиса зависят от влияния большого числа факторов и многовариантны по способам реализации; производство осуществляется в условиях ограниченных ресурсов труда, материально-денежных средств; цель производства всегда задана; технико-экономические взаимосвязи и условия производства, как правило, поддаются математическому описанию в виде системы уравнений и неравенств. Поэтому имеются реальные возможности для использования методов линейного программирования в планировании на предприятиях сферы сервиса.

Выпуск продукции на предприятии сферы сервиса является результатом совместной работы большого количества подразделений, которые проектируют продукцию, разрабатывают методы ее производства и выполняют различные части процесса производства продукции.

Оперативное планирование и управление процессом и объектом, в которых принимают участие несколько предприятий, осуществляется с помощью систем сетевого планирования и управления, имеющих две основные разновидности: система сетевого планирования и управления по времени и система сетевого планирования и управления по стоимости.

Объектом управления в системах сетевого планирования и управления является коллектив исполнителей, располагающий определенными ресурсами и выполняющий комплекс работ, направленных на достижение конечного результата в установленные сроки и при определенных затратах. Управление осуществляется с помощью сетевого графика (см. Приложение 1).

На графике стрелками изображены работы, из которых состоит планируемая деятельность. Эти работы могут быть трех видов: трудовой процесс, требующий известной затраты времени; ожидание, которое часто связано с действием естественных процессов (сушка после окраски и т.п.), и так называемая зависимость, или фиктивная работа, указывающая, что начало одной работы зависит от выполнения одной или нескольких предыдущих.

Первые две разновидности работы обычно изображаются стрелками сплошной линии.

Цифра над стрелкой обозначает продолжительность данной работы (в месяцах, неделях, днях). Если сетевой график построен не по времени, а по затратам, то цифра над стрелкой будет выражать стоимость данной работы.

Кружками на графике изображаются конечные результаты отдельных работ — события (в конце стрелки) и суммарные результаты нескольких работ (когда несколько стрелок сходятся к одному кружку). При большом разнообразии событий они могут изображаться на графике квадратами, прямоугольниками, треугольниками и другими геометрическими фигурами. Цифра внутри этих фигур обозначает порядковый номер события — момента окончания работ.

Само событие не имеет продолжительности во времени и не связано с затратами, так как оно обозначает, что предшествующая работа закончена и может быть начата следующая.

Каждое событие должно быть точно обозначено; оно должно четко выражать результат каждой работы. Обычно выделяют исходное событие, которому не предшествует никакая работа, и завершающее событие, означающее окончание всего процесса работы.

Любая последовательность работ в сети называется путем. Различается полный путь, начало которого совпадает с исходным событием сети, а конец — с завершающим; путь, предшествующий данному событию, — от исходного до данного события; путь, следующий за данным событием, — от него до завершающего события, и путь между событиями, из которых ни одно не является ни исходным, ни завершающим. Длина каждого пути равна сумме продолжительностей составляющих его работ.

Полный путь, имеющий наибольшую продолжительность, называется критическим путем. Он изображается на графике утолщенной линией. От его длительности зависит возможное время выполнения всех работ по объекту в целом или, если график составлен по затратам, общая стоимость всех работ по объекту.

Если в ходе процесса произошла задержка в выполнении каких-либо работ, не лежащих на критическом пути, то эта задержка не создает угрозы для выполнения работ по объекту в целом. Любая же задержка на критическом пути требует особого внимания, так как она может привести к срыву конечных результатов и отразиться на общем пути. Разница между продолжительностью данного и критического пути характеризует величину резерва данного пути.

В случаях когда в производстве какого-либо объекта участвует большое количество исполнителей и выполняются многочисленные работы, могут быть составлены частные сетевые графики по отдельным разделам общего комплекса работ, а на сводном сетевом графике в качестве событий отмечается выполнение целых комплексов. В этом случае частные графики составляют и ведут диспетчеры цехов и других подразделений, а комплексный график — главный диспетчер всей системы.

Построение сетевых графиков не только помогает организовать работы, но и способствует правильному их анализу. Так, если в графике появляется "тупиковое" событие (событие К), т.е. такое, из которого не выходит никакая работа (если это событие не завершающее), то это означает, что данная работа никому не нужна. Следовательно, нет необходимости ее выполнять.

Может оказаться, что в какое-либо событие не входит никакая работа, хотя данное событие и не является исходным для данной сети (событие Д). Появление такого события означает, что в графике допущена ошибка или что работа, являющаяся исходной для данного события, никому не задана.

Не может быть в графике и замкнутых контуров, т.е. таких путей, которые соединяют событие с ним же самим (см. путь БГ-ГВ-ВБ).

Все эти и ряд других ошибок могут быть выявлены в процессе составления графика, что позволит предупредить неточности в ходе самого производства и проектирования продукции.

При составлении сетевого графика проводится тщательный расчет продолжительности или стоимости всего комплекса работ и проверка возможности уложиться в директивно установленные сроки и объем затрат.

Если расчет критического пути выявляет невозможность соблюсти директивные параметры, служба систем сетевого планирования и управления совместно с руководством системой изыскивает возможности сокращения критического пути. В этом случае выявляется новый критический путь, производится его расчет, с тем чтобы обязательно соблюсти величину директивно установленных затрат и сроки работы (см. Приложение 2).

Большой интерес представляет применяемый при системе сетевого планирования и управления метод определения длительности выполнения или величины затрат, связанных с каждой работой. Так как система сетевого планирования и управления имеет дело большей частью с неповторяющимися новыми объектами и работы, включаемые в график, трудно поддаются нормированию, то объективность проектируемых параметров (срок или стоимость) достигается путем применения вероятностного метода оценки нормативов.

## 3.2 Влияние планирования и прогнозирования на успех фирмы

Описание (анализ), объяснение (диагноз) и прогноз (предсказание) составляют три основных элемента каждой научной дисциплины. При разработке управленческих решений в сфере сервиса классификация методов теории прогнозирования на практике позволяет, по нашему мнению:

1) обеспечить достоверность прогноза;

2) минимизировать затраты времени и средства на выбор и обоснование метода прогнозирования;

3) открывать возможность прогнозирования по аналогии.

Возможны несколько классификаций, а следовательно, и подходов к выбору метода прогнозирования. В качестве важнейших факторов классификации, на наш взгляд, могут выступать следующие:

1) иерархический уровень предполагаемого способа решения проблемы - изменение функций, структуры, параметров;

2) наличие или отсутствие необходимой информации, а также характер располагаемой информации: интуитивная (неосознанная), предметная, количественная;

3) характер внешних условий: детерминированные, случайные, неопределенные;

4) тип используемого при прогнозировании критерия: линейный (моно) критерий или векторный критерий;

5) время упреждения и реализации прогноза.

При классификации по уровню глубины проблемы (предполагаемой степени изменения объекта прогнозирования за время упреждения) выделяют методы: функционального, структурного, параметрического прогнозирования и комплексные методы.

При изучении роли прогнозирования — планирования в разработке управленческого решения в сфере сервиса в современных условиях возникает вопрос о том, изменяется ли степень влияния прогнозирования на результаты управления при изменении степени относительной обеспеченности предприятия ресурсами или эта роль остается постоянной вне зависимости от этого фактора.

Степенью относительной обеспеченности предприятия ресурсами называется отношение реального (располагаемого) объема соответствующих ресурсов (денег, времени, материалов, рабочей силы и т.п.) к минимально необходимому по нормам (нормативам) объему для реализации соответствующей программы создания товара, развития производства и т.п.

Если рассматривать вопрос о том, возрастает или убывает влияние прогнозирования или планирования по мере повышения темпов уровня развития, то возможно принять гипотезу о росте этого влияния по мере повышения уровня и темпов развития современных технологий. Основанием для такого предположения, по нашему мнению, может быть возрастание сложности объектов управления по мере повышения уровня и темпов развития современных технологий. При этом, наоборот, снижается эффективность чисто эвристических методов при проектировании и управлении. В будущем по мере роста сложности объектов управления роль прогнозирования и планирования может только возрастать.

Всякое управленческое решение по своей природе является прогнозным. Прогнозирование составляет фундаментальную основу деятельности предприятия сферы сервиса при выполнении любой из присущих функций. Прогнозирование и планирование являются некоторой системой методических приемов, выполнение которых в определенной последовательности позволяет обеспечить эффективность решений. Это связано с тем, что соблюдение системного единства и установленной последовательности этапов "поисковый прогноз - нормативный прогноз - стратегическое планирование - бизнес-планирование - перспективное планирование - текущее планирование - оперативное планирование" позволяет последовательно и дозированно раскрывать неопределенности, связанные с внешней рыночной средой деятельности предприятия сферы сервиса, а также состояние самого предприятия сферы сервиса как системы и его подсистем - отдельных производств и подразделений.

Наоборот, пропуск одного из элементов этой системы, "перепрыгивание через отдельные этапы и элементы" системы и процесса "прогнозирование - планирование" может привести к 1) снижению точности планирования, а следовательно, к эффективности принимаемых решений;

2) повышению риска при принятии решения.

Квалифицированный управленец должен владеть и оперировать основными категориями науки прогнозирования и планирования при разработке управленческих решений. В директивной экономике была принята классификация прогнозов и планов на основе одного внешнего для реальных экономических процессов параметра — календарного периода. При этом сложилась практика формирования текущих, кратко-, средне-, долгосрочных планов и программ, соответственно на один год, 5, 10 и 20 лет. Недостатком такого подхода является то, что один и тот же календарный период охватывает различные доли, например, жизненного цикла товара.

Вместе с тем в условиях развитой рыночной экономики, при достаточно стабильной рыночной среде календарный период тоже может использоваться для классификации планов. Это связано с тем, что имеется возможность оценить (в частности, с использованием статистических данных), сколько фаз, этапов или циклов данного товара в целом укладывается, например, в календарный месяц, год, пятилетку и т.д.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По нашему мнению, можно выдвинуть гипотезу о У-образном влиянии прогнозирования — планирования на успех в управлении при изменении степени относительной обеспеченности предприятия сферы сервиса ресурсами. В соответствии с этой гипотезой предполагается, что влияние прогнозирования-планирования на успех в сфере сервиса возрастает при уменьшении или возрастании (удалении от точки, соответствующей "единице") степени относительной обеспеченности ресурсами.

При уменьшении степени относительной обеспеченности ресурсами (относительной недостаточности средств — значения меньше единицы) влияние прогнозирования-планирования на успех в сфере сервиса и управления возрастает, так как любой просчет в планировании расходования ресурсов может стать критическим и привести к невозможности реализации проекта в целом по причине нехватки ресурсов.

В случае превышения степенью относительной обеспеченности ресурсами значения, равного единице (относительная избыточность средств), влияние прогнозирования — планирования на успех в сфере сервиса и управлении возрастает потому, что необходимо спланировать расходование ресурсов таким образом, чтобы обеспечить синергический эффект непропорционально большого повышения Эффективности деятельности, повысить конкурентоспособность товара, обеспечить большие конкурентные преимущества для деятельности предприятия. В противном случае средства могут быть израсходованы нерационально, что, наоборот, приведет к снижению эффективности деятельности предприятия сферы сервиса.

При классификации по степени достоверности знания делятся на достоверные (знания, полученные из официальных источников), знания относительной достоверности (полученные из случайных источников), знания в условиях с возможным умышленным искажением информации. Важно отметить, что реальные рыночные условия характеризуются присутствием при прогнозировании и принятии решений всех трех типов условий и информации одновременно. Искусство прогнозиста состоит в том, чтобы определить, какая из этих частей является определяющей в данном прогнозе, и выбрать соответствующие методы разработки и верификации прогноза.

Поэтому, по нашему мнению, на выбор метода прогнозирования на предприятиях сферы сервиса влияют:

1. Существо практической проблемы, подлежащей решению.

2. Динамические характеристики объекта прогнозирования и рыночной среды.

3. Вид и характер располагаемой информации, типовое представление объекта прогнозирования.

4. Комбинация фаз жизненного, рыночного или цикла разработки (или совершенствования) товара или услуги, а также организационно-производственные системы, их производящие.

5. Период упреждения и его соотношение с предполагаемой продолжительностью рыночного, жизненного цикла, цикла разработки или модификации товара, услуги.

6. Предполагаемый тип управления: традиционный, системный, ситуационный, социально-этический.

7. Требования к результатам прогнозирования и другие обстоятельства конкретной проблемы.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абросимова Т.М. Менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Бутыркин В.С. Менеджмент организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Иванов М. Как удержать клиентов? // Маркетинг. № 3, 2000.
4. Кулибанова М.М. Маркетинг: сервисная деятельность. СПб: Питер, 2001.
5. Маркетинг / Под общ. ред. П.Д. Крымова. М.: ИНФРА-М, 2003.
6. Пехотная Т.И. Рынок услуг. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
7. Стаханов В.Н., Стаханова Д.В. Маркетинг сферы услуг. М.: Экспертное бюро, 2001.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. – М.: Банки и биржы, ЮНИТИ, 1998.

Фролов С.С. Социология организации. М.: ИНФРА-М, 2004.

1. Хоскинг А. Курс предпринимательства т- М.: МЭО, 1993.
2. Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. — СПб.: Питер Ком, 1999.
3. Яновая А.Д. Сфера услуг // Маркетинг. № 9, 2005.

Приложение 1

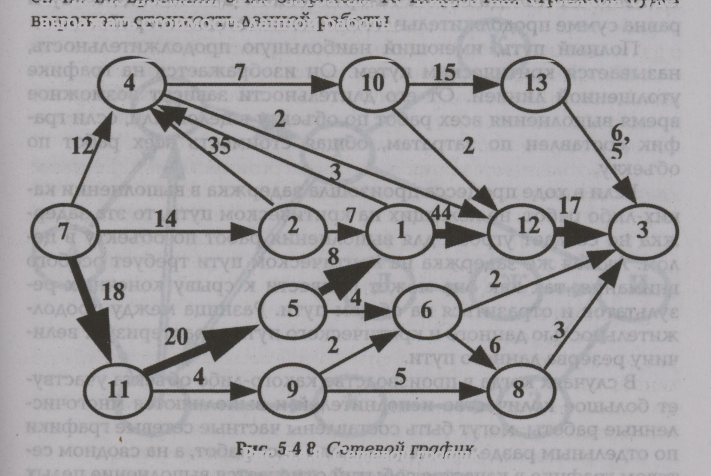


Рис. 1 Сетевой график

Приложение 2

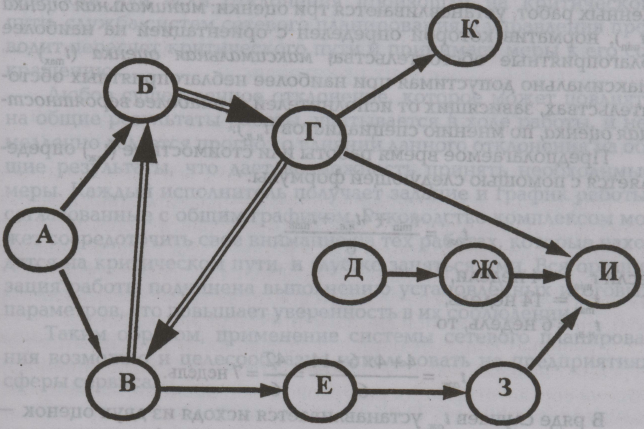


Рис. 2 Сетевой график