

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

*Е.В. Шестакова, О.В. Солдаткина, Р.М. Прытков*

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СЕРВИСЕ**

**Учебное пособие**

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 43.03.01 Сервис, 38.03.02 Менеджмент

Оренбург  
2020

УДК 338.4(075.8)

ББК 65.43я73

Ш 51

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент А.М. Ситжанова

**Шестакова Е.В.**

Ш 51 Организация предпринимательской деятельности в сервисе : учебное пособие / Е.В. Шестакова, О.В Солдаткина, Р.М. Прытков ; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2020. – 240 с.  
ISBN 978-5-7410-2534-5

Учебное пособие посвящено рассмотрению основ организации предпринимательской деятельности в сфере сервиса.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по программам высшего образования направлений подготовки 43.03.01 Сервис, 38.03.02 Менеджмент.

Материалы пособия могут быть полезны для преподавателей, обучающихся, руководителей предприятий, специалистов, бизнесменов, а также всех кто интересуется данной проблематикой.

УДК 338.4(075.8)

ББК 65.43я73

© Шестакова Е.В.,  
Солдаткина О.В.,  
Прытков Р.М., 2020  
© ОГУ, 2020

ISBN 978-5-7410-2534-5

## Содержание

Введение.....	6
1 Сущность предпринимательства и его виды.....	8
1.1 Сущность бизнеса и необходимость его возникновения.....	8
1.2 Формы, виды и функции предпринимательства.....	15
1.3 Характеристика субъектов предпринимательства .....	22
1.4 Сущность услуги, характеристика сферы сервиса .....	35
1.5 Учет рисков в бизнесе .....	43
Вопросы для самоконтроля по 1 теме.....	47
Тест для самопроверки по 1 теме .....	47
2 Малое предпринимательство в сфере сервиса.....	50
2.1 Роль и значение малого бизнеса для экономики страны .....	50
2.2 Критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям.....	54
2.3 Преимущества и недостатки малого предпринимательства .....	57
2.4 Наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий, работающих в малом бизнесе .....	61
2.5 Механизм создания малых предприятий.....	64
Вопросы для самоконтроля по 2 теме.....	74
Тест для самопроверки по 2 теме .....	75
3 Внутренняя и внешняя среда предприятий сферы сервиса.....	78
3.1 Внутренняя среда предприятий сферы сервиса.....	78
3.2 Внешняя среда предприятий сферы сервиса.....	80
3.3 Мероприятия по оценке внешней и внутренней среды предприятия .....	85
Вопросы для самоконтроля по 3 теме.....	98
Тест для самопроверки по 3 теме .....	99

4 Управление предприятием сферы сервиса .....	102
4.1 Сущность и принципы управления предприятием.....	102
4.2 Стил ь управления предприятием сферы сервиса .....	106
4.3 Методы управления предприятием.....	110
4.4 Функции менеджмента на предприятиях сферы сервиса.....	119
4.5 Базовые операции менеджера на предприятиях сферы сервиса .....	124
Вопросы для самоконтроля по 4 теме.....	126
Тест для самопроверки по 4 теме .....	126
5 Управление персоналом предприятий сферы сервиса.....	129
5.1 Сущность управления персоналом и основные теории .....	129
5.2 Функции управления персоналом предприятия .....	131
5.3 Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд .....	146
5.4 Управление конфликтами на предприятиях сферы сервиса .....	150
Вопросы для самоконтроля по теме 5.....	156
Тест для самопроверки по 5 теме .....	156
6 Организация оказания услуг в сфере сервиса .....	159
6.1 Сфера производства услуг. Состав отраслей, относящихся к сфере нематериального производства (сфере услуг) .....	159
6.2 Организация и управление процессом оказания услуг.....	166
6.3 Понятие и структура производственного процесса в сфере услуг .....	172
Вопросы для самоконтроля по 6 теме.....	177
Тест для самопроверки по 6 теме .....	178
7 Организация обслуживания потребителей на предприятиях сферы сервиса	181
7.1 Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса.....	181
7.2 Основы организации обслуживания потребителей.....	184

7.3 Значение организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги .....	189
7.4 Характеристика форм обслуживания потребителей .....	192
7.5 Факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания .....	197
Вопросы для самоконтроля по 7 теме .....	198
Тест для самопроверки по 7 теме .....	198
8 Финансовое обеспечение и инвестиционная деятельность предприятий сферы сервиса .....	202
8.1 Финансирование предпринимательской деятельности .....	202
8.2 Планирование финансовых ресурсов .....	204
8.3 Финансово - экономическая деятельность предприятия .....	207
8.4 Лизинг, франчайзинг, фонды венчурного капитала – как источники дополнительного финансирования предприятий сферы сервиса .....	212
Вопросы для самоконтроля по 8 теме .....	217
Тест для самопроверки по 8 теме .....	217
Заключение .....	221
Приложение А Отличительные черты ИП и ООО .....	229
Приложение Б Основные организационно-экономические формы предпринимательства .....	231
Приложение В Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства .....	232
Приложение Г SNW-анализ внутренней среды предприятия (на примере ООО Санаторий «Строитель») .....	234
Приложение Д Исходная информация для SWOT-анализа (на примере ООО Санаторий «Строитель») .....	235
Приложение Е PEST-анализ макросреды ООО Санаторий «Строитель» .....	237
Приложение Ж Важнейшие показатели оценки эффективности деятельности предприятия (финансовые коэффициенты) .....	239

## Введение

Ключевой фигурой рыночных отношений является предприниматель. Долгие годы предпринимательство в нашей стране не имело широкой поддержки, однако, в настоящее время признано, что единственный ресурс в деловой жизни, на который можно делать ставку, – это человеческая активность, подстегиваемая стремлением обеспечить себе нормальные условия жизни.

Открыть собственное дело и добиться его процветания не просто, и, тем не менее, только за последние годы в мире, в том числе и в России, возникли миллионы новых предприятий.

Предпринимательство, которое непосредственно является трудом созидательным, творческим и нелегким, сопряженным с достаточной долей риска, создает новые стимулы для высокопроизводительной деятельности, формирует у человека хозяйственную мотивацию.

Только разрушив старые сложившиеся стереотипы, воспитав уважение к собственности и хозяйственному успеху как особой социальной ценности, искоренив «уровниловку», можно формировать необходимую общественную среду для предпринимательства, что позволит, в свою очередь, создать высокоэффективную экономику. Самой историей доказано: предпринимательство было и будет основным компонентом экономической системы того общества, которое называет себя цивилизованным. Поэтому переход к рыночным отношениям ставит перед нашим обществом множество сложных задач, среди которых важное место занимает развитие предпринимательства.

Следует отметить, что в посткоммунистической России предпринимательство было развито слабо. Отсутствие собственного практического опыта предпринимательства заставляет заимствовать западный.

Но попытки слепо копировать Запад во всем, что необходимо для развития рынка, не приведут к положительному результату. Необходимо приспособление, адаптация известных рыночных структур и институтов к своеобразным российским условиям. Скорее всего, следует ожидать, что период, на протяжении которого новое поколение российских предпринимателей методом проб и ошибок будет осваивать практическую философию бизнеса, окажется длительным. Пройдет немало времени, прежде чем можно будет говорить о сложившейся культуре предпринимательства, о предпринимательской этике, отвергающей любые пути нечестного извлечения прибыли.

Учебное пособие содержит следующие разделы дисциплины «Организация предпринимательской деятельности в сервисе»: сущность предпринимательства и его виды; малое предпринимательство в сфере сервиса; внутренняя и внешняя среда предприятий сферы сервиса; управление предприятием сферы сервиса; управление персоналом предприятий сферы сервиса; организация оказания услуг в сфере сервиса; организация обслуживания потребителей на предприятиях сферы сервиса; финансовое обеспечение и инвестиционная деятельность предприятий сферы сервиса.

Учебное пособие содержит лекции и тесты по разделам курса «Организация предпринимательской деятельности в сервисе». Решение тестов позволяет обучающемуся подготовиться к экзамену и более наглядно проверить знание отдельных вопросов, закрепить теоретические знания по каждой теме курса.

При изучении дисциплины «Организация предпринимательской деятельности в сервисе» необходимо учитывать, что данная дисциплина тесно взаимосвязана с такими дисциплинами, как «Теория менеджмента», «Менеджмент в сервисе», «Организация производства», «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса», «Управление персоналом в сфере услуг» и других.

# **1 Сущность предпринимательства и его виды**

## **1.1 Сущность бизнеса и необходимость его возникновения**

## **1.2 Формы, виды и функции предпринимательства**

## **1.3 Характеристика субъектов предпринимательства**

## **1.4 Сущность услуги, характеристика сферы сервиса**

## **1.5 Учет рисков в бизнесе**

### **1.1 Сущность бизнеса и необходимость его возникновения**

Сердцевину любой экономики составляет бизнес. Термин «бизнес» имеет английское происхождение и в языке оригинала символизирует дело, деятельность, занятие. Однако, дать однозначное определение термину «бизнес» нельзя. В большинстве учебниках, написанных в разное время для различных стран, ему даются неодинаковые определения с разными существенными признаками. Английский профессор Алан Хоскинг определяет бизнес как «деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями для извлечения природных благ производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущая к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций» [2].

Термины «бизнес» и «предпринимательство» прочно вошли в наш словарный обиход, но на сегодняшний день в определениях российских ученых и практиков также немало различий.

Так, Юрий Осипов пишет, что «бизнес – это делание денег из денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности – изготовлением продукта или оказания услуги». В учебнике А.В. Бусыгина дано сразу несколько определений бизнеса и предпринимательства и как «искусства ведения деловой активности», и «как мыслительного процесса», и как «особого настроения души, формы деловой романтики и средства реализации человеком



присущих ему потенций» и как «умение организовать собственный бизнес и достаточно осуществлять функции связанные с ведением собственного дела».

«Бизнес» является синонимом «предпринимательства» [28].

Предпринимательство (англ. *entreprise*) – инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица. Предприниматель (англ. *entrepreneur*) может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законом, включая коммерческое посредничество, торгово-закупочную, консультационную и иную деятельность, а также операции с ценными бумагами.

Достаточно простое и весьма емкое определение предпринимательства дает В. И. Даль. Он пишет, что «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»: отсюда «предприниматель» – «предпринявший» что-либо.

Основоположником теории предпринимательства является английский банкир и экономист Ричард Кантильон (1680-1734). В своей книге «Эссе о природе торговли вообще» он рассматривает предпринимательство как экономическую деятельность, в процессе которой спрос и товарное предложение в условиях постоянного риска приводятся в соответствие. По мнению Р. Кантильона риск возникает в связи с тем, что товары покупаются по одной цене, а продаются по другой. Именно он назвал этих субъектов рынка предпринимателями. В переводе с французского «предприниматель» – это «посредник» [18].

Представляет интерес характеристика предпринимательства, приведенная в книге «Рыночное предпринимательство». Предприниматель в своей деятельности призван обеспечить необходимую комбинацию или необходимое сочетание личной выгоды с общественной пользой в целях получения прибыли.

Предпринимательство ... является деятельностью, которая связана с вложением средств в целях получения прибыли на основе сочетания личной

выгоды с общественной пользой.

Такая формулировка предпринимательства является одной из удачных. В ней подчеркнуто, что предпринимательство – это непосредственно деятельность, а не только способность заниматься определенной деятельностью. Эта формулировка отличается и от той, что дана в Законе Российской Федерации от 25 декабря 1990 г. «О предприятиях и предпринимательской деятельности»: «Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли». В этом определении отсутствует важный элемент определения предпринимательства – указание о необходимости сочетания личной выгоды с общественной пользой

Необходимость возникновения предпринимательства обусловлена экономическим развитием общества. Интересно проследить эволюцию термина «предприниматель» (в средние века – антрепренер) и «предпринимательство»:

- 1725 г. Ричард Кантильон: предприниматель – это человек, действующий в условиях риска;

- 1797 г. Бодо: лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием;

- 1876 г. Френсис Уокер: следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям;

- 1934 г. Йозеф Шумпетер: предприниматель – это новатор, который разрабатывает новые технологии;

- 1961 г. Дэвид Маклелланд: предприниматель – это энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска;

- 1964 г. Питер Друкер: предприниматель – это человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой;

- 1975 г. Альберт Шапиро: предприниматель – это человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы. Действуя в

условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу;

- 1985 г. Роберт Хизрич: предпринимательство – процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – это человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым [17].

Главное отличие предпринимателя от бизнесмена состоит в том, что он способен изобрести новый вид деятельности и организовать его в принципиально новую предпринимательскую схему (способ делать бизнес). Именно способность к конструированию бизнеса отличает предпринимателя от бизнесмена, пользующегося для извлечения прибыли шаблонами, когда-то изобретенными другими. Но между новаторством и предпринимательством нельзя ставить знак равенства. На практике роль предпринимателя отличается от роли изобретателя и новатора. Предпринимателю не обязательно самому быть изобретателем, он может лишь внедрять изобретение в производство, но только внедряя новацию в свой бизнес он становится подлинным предпринимателем.

Субъектами бизнеса могут быть как отдельные частные лица, так и объединения партнеров. Частные лица как субъекты предпринимательства выступают в этом качестве, как правило, путем организации единоличного или семейного предприятия. Такие предприниматели могут ограничиваться затратами собственного труда или использовать наемный труд. Итак, субъектами бизнеса являются:

- а) предприниматель;
- б) потребитель;
- в) наемный персонал;
- г) государственные органы;
- д) общественные органы.

Объединения партнеров как субъекты предпринимательства могут выступать в форме различных хозяйственных ассоциаций: арендных

коллективов, открытых и закрытых акционерных обществ, различных товариществ и др.

К важнейшим чертам предпринимательства следует отнести:

- самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов. Любой предприниматель свободен в принятии решения по тому или иному вопросу, естественно, в рамках правовых норм;

- экономическую заинтересованность. Главная цель предпринимательства – получение максимально возможной прибыли. Вместе с тем, преследуя свои сугубо личные интересы получения высокого дохода, предприниматель способствует и достижению общественного интереса;

- хозяйственный риск и ответственность. При любых самых выверенных расчетах неопределенность, риск остаются;

- новаторство (поиск новых решений) [3].

Перечисленные важнейшие признаки предпринимательства взаимосвязаны и действуют одновременно.

Предпринимательство всегда связано с нововведениями. На эту сторону экономической деятельности обратили внимание И. Шумпетер и А. Маршалл. Если И. Шумпетер показал тождественность предпринимательства и нововведений, то А. Маршалл утверждал, что действительная роль предпринимателей (или изобретателей) в жизни общества состоит в том, что своим новшеством они не только создают новый порядок, но, что очень важно, ускоряют процессы, уже конструктивно созревающие в обществе. Представляется более правильной оценка предпринимателя, данная И. Шумпетером, как фигуры, решительно ломающей прежние формы производства и организации жизни общества, являющейся революционером в экономике, зачинателем социальной и политической революции. По представлению И. Шумпетера, предприниматель постоянно осуществляет «созидательное разрушение», являясь главной фигурой в экономическом развитии общества. Предпринимательство и новаторство в современном обществе представляют взаимосвязанное целое.

Предприимчивый – это человек, находчивый изобретательный, умеющий что-либо делать вовремя, предпринимать что-либо.

Бизнесмен – это человек, который ставит перед собой определенную цель и достигает ее; это человек, который принимает оптимальное решение.

Бизнес – это деловые отношения; это деятельность, приносящая пользу, выгоду; бизнес – это сделка; это система управления делами; это совокупность деловых отношений предприимчивых людей в целях удовлетворения спроса потребителей и получение прибыли; это коммерческая практика или политика одного предпринимателя или целой фирмы.

Российский законодатель дал определение понятия бизнеса и предпринимательства в Гражданском кодексе Российской Федерации (статья 2): «...самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» (ГК РФ) [1].

Одной из основных черт бизнеса является системность. Она выражается целенаправленностью действий (конкуренцией), интеграционными качествами (договорные отношения).

На успешность ведения бизнеса влияют многие факторы:

- приватизация – продажа государственной собственности в частные руки;
- национализация – приобретение государством собственности;
- реквизиция – незаконное приобретение собственности;
- глобализация – объединение субъектов бизнеса в регионе, стране, континенте, межконтинентальное объединение существенно влияют на результаты действий. Глобализация преследует объединение достоинств каждого звена и избежание негативных явлений [22].

На бизнес влияет процесс модернизации, который представляет собой непрерывное его совершенствование, с точки зрения отдельных требований,

таких как: энергозатратность; долговечность; надежность; затраты живого труда; качеством изготовленной продукции.

Предпринимательство – это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности, осуществляемой физическими или юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Составляющие этого понятия следующие:

- предпринимательство как особый вид деятельности – предполагает наличие у субъектов этой деятельности определенного образа мышления, особого стиля и типа хозяйственного поведения;

- предпринимательство как самостоятельная деятельность – предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в различных направлениях;

- предпринимательство как хозяйственная деятельность – предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности предприятия или индивидуального предпринимателя.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая физическими лицами, относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая юридическими лицами, относится к коллективному предпринимательству.

Индивидуальное предпринимательство предполагает наличие у физического лица предпосылок для организации хозяйственной деятельности, которой он может управлять самостоятельно, либо нанять управляющего.

В ходе предпринимательской деятельности создаются новые блага и услуги, рынки, технологии, изменяются формы организации и самого бизнеса и условия воспроизводства всех остальных участников экономической деятельности. Под воздействием бизнеса меняется вся экономическая, социальная и даже правовая структура общества.

## 1.2 Формы, виды и функции предпринимательства

Говоря о предпринимательстве, следует выделить две его формы: государственную и частную. Государственное предпринимательство представляет собой форму осуществления экономической активности от имени предприятия, учрежденного:

- государственными органами управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие);

- органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

Частное предпринимательство – форма осуществления экономической активности от имени организации, если оно зарегистрировано, или предпринимателя, если эта деятельность осуществляется без найма рабочей силы в форме индивидуальной трудовой деятельности.

Эти две формы предпринимательства во многом совпадают: и в том и в другом случае предполагается инициативность, ответственность, инновационный подход, стремление к максимизации прибыли, схожа и их типология. Основное отличие государственного предпринимательства от частного заключается в том, что помимо коммерческих государство ставит и определенные социально-экономические цели. Кроме того, государственные предприятия отличаются более крупными размерами, авторитетом, их затраты ниже в связи с тем, что более значительные и стабильные объемы закупок сырья, материалов предполагают льготные параметры оплаты и скидки; доступность кредитов на особо выгодных условиях; широкие возможности получения нового оборудования; экономия на масштабах производства; устойчивая сеть деловых связей [26].

Формы государственного регулирования предпринимательской деятельности сводятся к следующему:

- а) государственная регистрация субъектов предпринимательской деятельности;

- б) лицензирование отдельных видов деятельности;
- в) антимонопольное регулирование;
- г) налоговое регулирование (Налоговый кодекс РФ);
- д) техническое регулирование;
- е) регулирование цен на продукцию предприятий, доминирующих на рынке определенного товара.

Бизнес – это не только появление новых технологий, товаров и рынков. Успешность бизнеса определяется и способностью к разработке и накоплению опыта социального взаимодействия – институтов – правил и процедур ведения дела. Для анализа этих явлений можно воспользоваться терминами «процедурный» и «интуитивный» бизнес.

Процедурный или рациональный бизнес – это бизнес, в основе которого лежат формальные правила и процедуры, применимые в стандартных ситуациях.

Большинство крупных фирм в современных развитых рыночных экономиках можно отнести к этому типу бизнеса. Поэтому, когда экономисты анализируют поведение современной крупной фирмы используют термин «рациональное поведение». Оно складывается из большого количества формальных структур и процедур ведения бизнеса, которые в новом институциональном направлении экономической теории получили название рутин. Рутин позволяют снизить риск и неопределенность ведения бизнеса в динамично изменяющихся условиях, снижают транзакционные издержки, позволяют фирмам активно усваивать и рационально перерабатывать огромный поток внешней и внутренней информации. Эти рутин получают организационное завершение в форме структурных подразделений фирмы с жестко заданными иерархическими обязанностями и функциональными обязанностями. Рациональный бизнес является ведущим в развитых странах. Там предприниматели постоянно тщательно анализируют и отбирают наиболее эффективные методы и приемы, которые затем через систему бизнес-образования транслируются на всю экономическую систему.



Рациональность крупных западных фирм сложилась не сразу и прошла несколько этапов. Процесс формирования рутин был активно начат на рубеже XIX-XX веков. До этого времени ведение бизнеса основывалось на личных качествах и опыте бизнесмена. Рутин в таком бизнесе играли подчиненную роль. Бизнес был ориентирован на преимущественно экстенсивное развитие – захват новых рынков, начало производства новых продуктов. Такой вид бизнеса в экономической литературе получил название интуитивного бизнеса. Интуитивный бизнес характерен для периода становления рыночной экономики, когда не сложились единые правила игры, рыночная среда неустойчива и нельзя найти ни стандартных ситуаций, ни стандартных моделей поведения бизнеса. Он успешно существовал до тех пор, пока рыночная экономика находилась в стадии становления и большие различия в условиях ведения бизнеса и ценах на ресурсы позволяли без проблем получать значительную экономическую прибыль. Его функционирование обычно описывают с помощью моделей ограниченной рациональности или даже иррационального поведения.

Интуитивное предпринимательство часто встречается и в развитых рыночных странах в фирмах, которые проходят этап становления или находятся в кризисном состоянии. В основе интуитивного предпринимательства лежит личный опыт и интуиция бизнесмена. Эти два вида бизнеса связаны между собой. Интуитивные находки предпринимателей по мере становления бизнеса постепенно формализуются и превращаются в формальные правила и процедуры (должностные инструкции, этику предпринимателей, нормы права). Бурное развитие бизнеса регулярно заставляет предпринимателей искать новые формы организации дела и правило ведения бизнеса, в основе которых также лежит интуитивный бизнес. Современный российский бизнес находится в стадии становления рационального процедурного предпринимательства. Элементы процедурного бизнеса в России только складываются [21].

В таблице 1 представлены основные признаки интуитивного и

рационального бизнеса.

Таблица 1 – Основные признаки интуитивного и рационального бизнеса

Признаки интуитивного бизнеса	Признаки рационального бизнеса
Преимущественно экстенсивный характер развития.	Преимущественно интенсивный характер развития.
В основе принятия решений активный поиск и создание новых правил и процедур ведения бизнеса.	В основе принятия решений лежат стандартные и в основном формальные правила и процедуры.
Неустойчивая внутренняя и внешняя среда предпринимательства.	Устойчивая внешняя и внутренняя среда предпринимательства.
Ассиметричные и неустойчивые взаимоотношения между партнерами по бизнесу внутри и вне бизнеса, основанные на личных связях.	Симметричные и устойчивые взаимоотношения между партнерами внутри и вне бизнеса, основанные на возмездной основе.

В тех случаях, когда фирма занимается производством товаров и одновременно оказывает услуги – предприятие называется многопрофильным.

Бизнес – это система, он делится на два вида: предпринимательский и потребительский. Предпринимательский – основан на частной собственности, направлен на производство товаров, коммерцию и посредничество. Потребительский – базируется на приобретении покупки. Успех предпринимательского бизнеса целиком и полностью зависит от потребительского.

Выделяют следующие элементы предпринимательской деятельности:

- потребительская среда;
- правовая среда;
- политическая среда;
- технологическая среда;
- географическая среда;
- культурная среда;
- состояние и развитие производственных сфер;
- состояние внешнеэкономических связей;

- предпринимательская инфраструктура.

Предпринимательская деятельность подразумевает выполнение следующих функций:

- ведение финансов и учета;
- кадровая функция;
- материально-техническая;
- маркетинговая;
- поддержка предпринимателя;
- распространение идей, инициатив, опыта управления;
- научно-технические, проектные и исследовательские работы;
- связи с общественностью.

Учитывая, что предпринимательская деятельность связана с осуществлением определенных функций, такую деятельность можно охарактеризовать как процесс планирования, организации и осуществления непрерывного, постоянно обновляемого воспроизводства товаров и услуг в целях удовлетворения экономических, социальных и экологических потребностей общества (его членов) и получения прибыли.

Взаимодействие предпринимателя с внешними организациями, партнерами, конкурентами, отдельными группами потребителей, поставщиками, местными и центральными органами власти, налоговыми органами, таможней и другими участниками предпринимательской деятельности требует соблюдения установленных форм, норм и правил сотрудничества.

Главной составляющей сотрудничества в сфере предпринимательства является сделка, т.е. экономико-правовая форма достижения предпринимательской цели. Сделка рассматривается как действие, направленное на установление, изменение или прекращение правоотношений юридических или физических лиц в области предпринимательской (хозяйственной, коммерческой и т.д.) деятельности. Сделка – это любая договоренность между предпринимателями, в основе которой имеется

коммерческий интерес. Результат сделки как процесса обмена – удовлетворение всех участников сделки, достижение поставленных ими коммерческих целей или получение в результате обмена ценностями пользы, выгоды. Сделка считается заключенной сразу же после подписания договора, содержание и форма которой зависит от направления и формы сотрудничества партнеров.

Основными направлениями сотрудничества могут быть сфера производства, сфера товарообмена, сфера торговли, сфера финансовых отношений. В сфере производственных отношений используются такие формы сотрудничества, как: организация совместных предприятий; организация смешанных предприятий; производственная кооперация; лизинг; проектное финансирование; лицензирование; управление по контракту; подрядное производство и др. Основными формами сотрудничества в сфере товарообмена (встречная торговля) являются: бартер, бартерные операции; встречные поставки; коммерческая триангуляция (бартерные операции, в которых участвуют три стороны и более).

В сфере торговли применяются следующие формы взаимоотношений: обычная сделка; форвардная сделка; сделка о передаче информации; сделка об установлении прямых производственных связей; сделка об экспорте товара; сделка об импорте товара.

Взаимодействие предпринимателей в сфере финансовых отношений в основном сводится к факторингу и коммерческому трансферту в зависимости от сферы, в рамках которой осуществляются отношения предпринимателей (национальная, межнациональная или международная).

Осуществлять предпринимательскую деятельность могут:

- а) граждане России, не ограниченные по закону в своей деятельности;
- б) граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законами РФ;
- в) объединения граждан – коллективные предприниматели (партнеры).

Российское законодательство запрещает занятие предпринимательской

деятельностью военнослужащим, должностным лицам органов прокуратуры, суда и других правоохранительных органов, лицам, призванным в системе органов государственной власти осуществлять контроль над деятельностью организаций, а также лицам, которым запрещено заниматься этой деятельностью по приговору суда.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и лицом, управляющим его имуществом на праве хозяйственного ведения [21].

Объектами предпринимательства являются инновационная (исследования, разработки, технические услуги), производственная (по выпуску продукции и оказанию услуг), торгово-посредническая деятельность. Главным критерием здесь служит не отраслевая принадлежность, а содержание деятельности. В странах с развитой рыночной экономикой соотношение этих групп бизнесменов составляет примерно 20:40:40, причем основная их часть (свыше 70 %) связана с оказанием технических, информационных и других услуг. В России начала 90-х гг. при неразвитом рынке и высокой инфляции 70% предпринимателей были заняты перепродажей товаров и финансово-посредническими операциями.

В конкурентной экономике учитываются не только внешние затраты (оплата счетов поставщиков и зарплата по тарифным соглашениям), но и внутренние (потенциальный доход от альтернативного использования капитала – сдачи в аренду, ссуды и т.д.). Затраты при этом рассматриваются как плата, достаточная, чтобы сохранить за предпринимателем финансовые, материальные и трудовые ресурсы. Они включают и нормальный предпринимательский доход. Поэтому даже минимальная прибыль сверх этих совокупных затрат обеспечивает стабильное положение организации на рынке. Не останавливает производство и временная нерентабельность, если размеры убытка меньше постоянных затрат, на которые приходится идти независимо от объема работ (% по прежним ссудам, содержание зданий, управленческого аппарата и т.д.).

Доход вместе с субвенциями (целевым финансированием определенного мероприятия) из бюджета и благотворительных фондов обеспечивают самоокупаемость, включение в затраты среднего предпринимательского дохода – высокую оплату менеджеров, а достижение социального эффекта – престиж в обществе и снижение коммерческого риска. Общественные и религиозные организации создают предприятия, которые не распределяют свой доход среди учредителей в виде дивидендов и т.д., а используют его для социальных и благотворительных целей. В результате они освобождаются от многих налогов. Имеет место и бесприбыльное предпринимательство, особенно в сфере экологии, культуры, здравоохранения, социального обеспечения, образования.

Таким образом, современное предпринимательство нельзя сводить к усилиям изолированных частных собственников любыми средствами приумножить свой капитал. Сегодня речь идет о высококвалифицированном и весьма интенсивном труде распорядителей интеллектуальной и материальной собственности по организации цикла.

### **1.3 Характеристика субъектов предпринимательства**

Субъектами предпринимательства могут быть как отдельные частные лица, так и объединения партнеров. Частные лица как субъекты предпринимательства выступают в этом качестве, как правило, путем организации единоличного или семейного предприятия. Такие предприниматели могут ограничиваться затратами собственного труда или использовать наемный труд.

Объединения партнеров как субъекты предпринимательства могут выступать в форме различных хозяйственных ассоциаций: арендных коллективов, акционерных обществ открытого и закрытого типов, различных товариществ и др.

Классификация видов предпринимательства представлена на рисунке 1.

Все многообразие предпринимательской деятельности может быть

классифицировано по различным признакам: виду деятельности; формам собственности; количеству собственников; организационно-правовым и организационно-экономическим формам; степени использования наемного труда и др. [19].



Рисунок 1 – Классификация видов предпринимательства

Рассмотрим некоторые из них:

- по виду или назначению предпринимательскую деятельность можно подразделить на производственную, коммерческую, финансовую, консультативную и др. Все эти виды могут функционировать отдельно или вместе;

- по формам собственности имущество предприятия может быть частным, государственным, муниципальным, а также находиться в собственности общественных объединений (организаций). При этом государство не может устанавливать в какой бы то ни было форме ограничения или преимущества в осуществлении прав собственности в зависимости от нахождения имущества в

частной, государственной, муниципальной собственности или собственности общественных объединений (организаций);

- в зависимости от целей деятельности выделяют коммерческие и некоммерческие предприятия. Коммерческие предприятия осуществляют предпринимательскую деятельность, и их основная цель – это получение прибыли;

- по отраслевой принадлежности выделяют промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, строительные и другие предприятия;

- по размерам предприятия группируются на крупные, средние и малые;

- по характеру деятельности (стадиям жизненного цикла продукта) выделяют исследовательские, проектные, конструкторские, производственные, сбытовые и другие предприятия;

- по структуре деятельности предприятия разделяют на специализированные, производящие ограниченную номенклатуру товаров и диверсифицированные, производящие широкую номенклатуру товаров и работающие на разных рынках;

- по отношению к происхождению капитала различают национальные, иностранные и смешанные предприятия;

- по количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной. При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу. Коллективная собственность – это собственность, принадлежащая одновременно нескольким субъектам с определением долей каждого из них (долевая собственность) или без определения долей (совместная собственность). Владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в коллективной собственности, осуществляются по соглашению всех собственников [20].

Формы предпринимательства в свою очередь можно подразделить на организационно-правовые и организационно-экономические. В числе организационно-правовых форм – товарищества, общества, кооперативы.



Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности установлены ГК РФ, а механизм создания и функционирования отдельных из них – федеральными законами.

К хозяйствующим субъектам относятся юридические лица, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Все юридические лица, в соответствии со статьей 50 Гражданского кодекса РФ, делятся на два вида: коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации – организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и распределяющие полученную прибыль между участниками.

Некоммерческие организации – организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

На рисунке 2 представлены организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности.

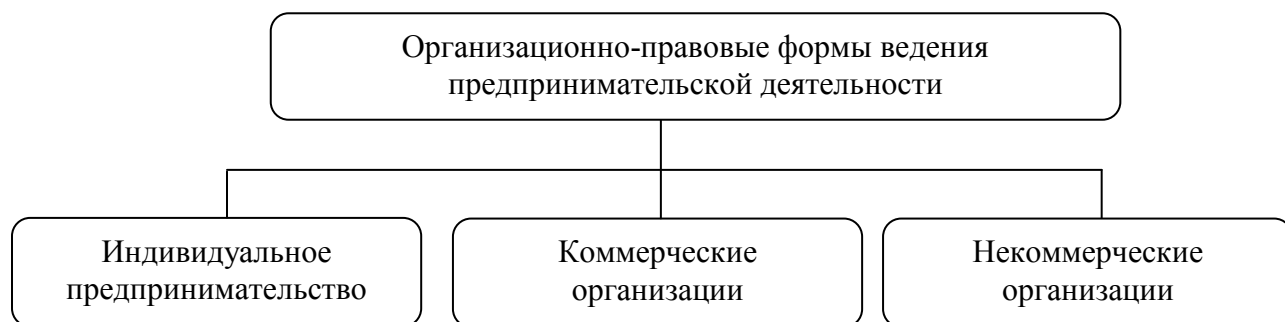


Рисунок 2 – Организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности

Одной из форм ведения предпринимательской деятельности является индивидуальное предпринимательство, рассмотрим его особенности, преимущества и недостатки.

Согласно ст. 34 Конституции РФ каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и

иной не запрещённой законом экономической деятельности. В силу статьи 23 ГК предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, зарегистрированное в качестве предпринимателя в установленном законом порядке [1].

В таблице 2 представлены преимущества и недостатки индивидуального предпринимательства.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки индивидуального предпринимательства

Преимущества	Недостатки
1) более быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования; 2) большая независимость действий субъектов малого предпринимательства; 3) гибкость и оперативность в принятии и выполнении принимаемых решений; 4) относительно невысокие расходы, особенно затраты на управление; 5) большая возможность для индивидуума реализовать свои идеи, проявить свои способности; 6) более низкая потребность в капитале и способность быстро вводить изменения в продукцию и производство в ответ на требования местных рынков; 7) упрощенное ведение учета хозяйственной деятельности предприятия; 8) сосредоточение всего размера получаемой прибыли в одних руках.	1) более высок уровень риска, поэтому высокая степень неустойчивости положения на рынке; 2) повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования; 3) трудности привлечении дополнительных финансовых средств и получении кредитов; 4) ограниченность привлекаемых к работе финансовых ресурсов, а, следовательно, малых масштабов предпринимательства и отсюда невозможности заметного снижения издержек на единицу продукции и низкая конкурентоспособность; 5) отвечает по обязательствам всем своим имуществом, в том числе и не связанным с его предпринимательской деятельностью; 6) профессиональное решение многих вопросов затруднено и возникает необходимость обращения за консультациями, советами и проработками вопросов в соответствующие консалтинговые организации.

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, согласно ст.50 ГК РФ.

На рисунке 3 показана классификация коммерческих организаций.

Деятельность хозяйственных товариществ также регулируется ГК РФ, в котором закреплено существование двух видов товариществ (полного и

командитного) и различные аспекты их деятельности. Основным документом, регламентирующим деятельность товарищества, является его учредительный договор, требования к которому определены 70 и 83 статьями ГК РФ [1].

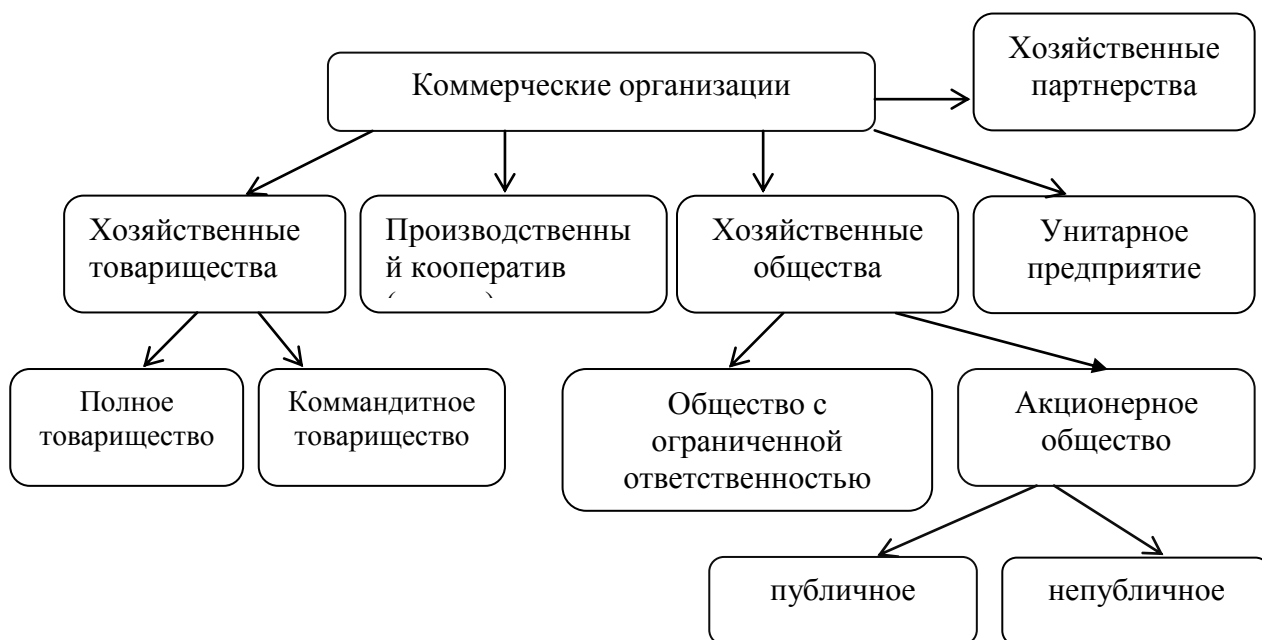


Рисунок 3 – Классификация коммерческих организаций

Полное товарищество – это объединение двух и более лиц, которые лично участвуют в делах товарищества и несут полную солидарную ответственность по его обязательствам не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми его участниками. Учредительный договор полного товарищества должен содержать сведения о фирменном наименовании и месте нахождения товарищества, условия о размере и составе его складочного капитала; о размере и порядке изменения долей каждого из участников в складочном капитале; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов; об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов (ст.70 ГК РФ).

Коммандитное товарищество (товарищество на вере) – объединение двух и более лиц, где одни – полные товарищи (или действительные члены товарищества) – несут полную солидарную ответственность по обязательствам

товарищества как вложенным капиталом, так и всем своим имуществом, а другие – вкладчики – только в размере своего вклада. Товарищество на вере, так же как и полное товарищество, действует на основании учредительного договора. Преимущества и недостатки хозяйственных товариществ показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки хозяйственных товариществ

+/-	Полное товарищество	Товарищество на вере
Преимущества	1) возможность аккумулирования значительных финансовых и материальных средств в относительно короткие сроки; 2) право каждого члена полного товарищества заниматься предпринимательской деятельностью от имени товарищества; 3) привлекательность для кредиторов, так как члены полного товарищества несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества.	1) для увеличения своего капитала они могут привлечь средства вкладчиков; 2) распределение рисков и ответственности пропорционально правам на управление деятельностью.
Недостатки	1) отсутствие особых доверительных отношений между полными товарищами может привести к быстрому распаду этой организационно-правовой формы; 2) полное товарищество не может быть «компанией одного лица»; 3) каждый член полного товарищества несет полную и солидарную неограниченную ответственность по обязательствам товарищества, т.е. в случае банкротства каждый член отвечает не только вкладом, но и личным имуществом.	1) ограничение по количеству вкладчиков (минимум 2); 2) ограничения по составу (частное лицо не может стать полным участником).

Содержание учредительного договора товарищества на вере практически совпадает с содержанием учредительного договора полного товарищества. Единственным отличием является то, что в учредительный договор товарищества на вере включаются сведения о совокупном размере вкладов, вносимых командитистами. При этом Закон не требует указания лиц, являющихся вкладчиками, и размера вкладов, вносимых каждым из них.

Вкладчики не подписывают учредительный договор, он заключается только между полными товарищами. Это объясняется тем, что учредительный договор содержит обязательства лиц, его подписавших, о совместной деятельности по созданию товарищества на вере, управлении товариществом и т.п., а вкладчики не участвуют непосредственно ни в создании, ни в дальнейшей деятельности товарищества. Внесение вклада и, соответственно, участие вкладчика в товариществе на вере подтверждается свидетельством о внесении вклада, выдаваемым товариществом.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе деятельности, принадлежит на праве собственности хозяйственному товариществу или обществу (ст.66 ГК РФ) [1].

Различия в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ заключаются в следующем: хозяйственные общества представляют собой объединения капиталов, и личное участие акционеров и других участников в деятельности общества не требуется, хозяйственные товарищества представляют собой объединения труда, личное участие полных товарищей в деятельности полного товарищества и товарищества на вере имеет важное значение. Хозяйственные общества могут создаваться в двух формах: общество с ограниченной ответственностью (ООО) и акционерное общество (АО), которое подразделяется на публичное (ПАО) и непубличное акционерное общество [1].

Таким образом, общая характеристика хозяйственных обществ:

- предполагает лишь объединение капиталов, а личного участия в хозяйственной деятельности не требуется;
- участником может выступать любой субъект права (граждане и юридические лица);

- по общему правилу участники хозяйственного общества по его обязательствам личным имуществом не отвечают.

В таблице 4 показана характеристика хозяйственных обществ.

Таблица 4 – Характеристика хозяйственных обществ

ОПФ хозяйственного общества	Учредители	Источники образования уставного капитала	Ответственность участников по обязательствам предприятия	Имущественные источники выполнения участниками обязательств
Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Один или несколько учредителей: граждане и юридические лица.	Вклады участников. Уставной капитал разделён на доли, определённые учредительными документами	Участники общества отвечают по его долгам только в пределах стоимости своих долей в уставном капитале	В пределах стоимости внесённых участниками вкладов. Участники не отвечают своим имуществом
Акционерное общество (АО)	Участники-акционеры: граждане и юридические лица	Уставной капитал разделён на определенное число акций. Свободное обращение акций на рынке характерно для публичного акционерного общества (ПАО). В случае распределения акций только среди заранее определенного круга лиц речь идёт о непубличном акционерном обществе (число акционеров не должно превышать 50)	Участники общества отвечают по его долгам только в пределах стоимости своих долей в уставном капитале.	Все владельцы акций – в пределах своего вклада (пакет акций)

Производственный кооператив (артель) – форма предпринимательства основана на личном трудовом участии членов и их паевых взносах. Деятельность таких объединений также регулируется Гражданским Кодексом РФ и Федеральным Законом №41-ФЗ «О производственных кооперативах». Кроме того, деятельность некоторых кооперативов попадает под регулирование Федерального Закона №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

Признаки производственного кооператива:

- 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 услуг);

- основано на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов;

- члены производственного кооператива (ПК) несут по его обязательствам дополнительную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных Федеральным законом и уставом кооператива;

- число членов кооператива не должно быть менее 5;

- имущество, находящееся в собственности кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом;

- учредительный документ – устав, утверждаемый общим собранием его членов;

- принципиальным отличием производственных кооперативов от хозяйственных обществ и товариществ является обязательное личное трудовое участие его членов в деятельности кооператива, в то время как в хозяйственном обществе и товариществе обязательным является лишь участие учредителей в уставном капитале (финансовое участие) предприятия.

Все преимущества и недостатки производственного кооператива сведем в таблицу 5.

Таблица 5 – Преимущества и недостатки производственного кооператива

Преимущества	Недостатки
1) прибыль кооператива распределяется между его членами не пропорционально их паям, а в соответствии с их трудовым вкладом; 2) законодательством не ограничивается число членов кооператива, что предоставляет большие возможности для физических лиц для вступления в кооператив; 3) равные права всех членов в управлении кооперативом, так как каждый из них имеет только один голос	1) каждый член кооператива несет ограниченную субсидиарную ответственность по долгам кооператива

Далее рассмотрим особенности унитарного предприятия. Так, унитарное предприятие – это такая форма предпринимательства, при которой предприятие не имеет права собственности на закреплённое за ним имущество, а имеет право управления.

Признаки унитарного предприятия:

- коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество;
  - учредительными документами унитарного предприятия являются решение собственника и утвержденный собственником устав;
  - унитарные предприятия осуществляют лишь те виды деятельности, которые определены собственником в уставе;
  - органы управления унитарных предприятий носят единоличный характер;
  - имущество унитарного предприятия является неделимым (унитарным).
- унитарное предприятие выполняет только деятельность, указанную в Уставе.

Хозяйственным партнерством признается созданная двумя или более лицами коммерческая организация, в управлении деятельностью которой в соответствии с настоящим Федеральным законом принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и в объеме, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством (ФЗ от 03.12.2011. №380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах»).

Хозяйственное партнёрство – новый для России вид организационно-правовой формы предпринимательской деятельности:

- сочетает признаки ООО и хозяйственного товарищества;
- его участниками могут быть граждане и юридические лица;
- всего участников не должно быть более 50;
- если участников хозяйственного партнёрства больше 50, оно должно быть реорганизовано в АО;
- создаётся хозяйственное партнёрство двумя или более лицами, это отличает данную форму от ООО, учредителем которого может быть одно лицо;
- права участников партнёрства схожи с правами участников ООО;



- особенность партнёрства заключается в том, что оно не вправе осуществлять эмиссию ценных бумаг и размещать рекламу о своей деятельности.

Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах (ст.50 ГК РФ) [1]:

1) потребительских кооперативов, к которым относятся, в т.ч. жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы;

2) общественных организаций, к которым относятся, в т.ч. политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), органы общественной самодеятельности, территориальные общественные самоуправления; общественных движений;

3) ассоциаций (союзов), к которым относятся, в т.ч. некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные палаты;

4) товариществ собственников недвижимости, к которым относятся, в т.ч. товарищества собственников жилья, садоводческие или огороднические некоммерческие товарищества;

5) казачьих обществ, внесенных в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации;

6) общин коренных малочисленных народов Российской Федерации;

7) фондов, к которым относятся, в т.ч. общественные и благотворительные фонды;

8) учреждений, к которым относятся государственные учреждения (в т.ч. государственные академии наук), муниципальные учреждения и частные (в т.ч. общественные) учреждения;

9) автономных некоммерческих организаций;

10) религиозных организаций;

11) публично-правовых компаний;

- 12) адвокатских палат;
- 13) адвокатских образований (являющихся юридическими лицами);
- 14) государственных корпораций;
- 15) нотариальных палат.

Сравним наиболее востребованные на рынке организационно-правовые формы предпринимательства, которые представим в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнение наиболее востребованных на рынке ОПФ

Виды ОПФ	ИП	ООО	АО	НКО
Госпошлина при регистрации, рублей	800	4000	4000	4000
Основные документы для регистрации	ИНН, паспорт	Устав, протокол о создании	Устав, протокол о создании, проспект эмиссии	Устав, протокол о создании, сведения об учредителях
Сроки оформления	До 5 рабочих дней	До 5 рабочих дней	До 5 рабочих дней	До 5 рабочих дней
Цели	Получение прибыли	Получение прибыли	Получение прибыли	Социальные, гуманитарные и т.д.
Возможность привлечения инвестиций	Кредитование	Кредитование и дополнительные взносы	Кредитование и дополнительная эмиссия акций	Целевые взносы
Прибыль участников	Доход	Доход, распределяемый между участниками	Выплата дивидендов	–
Высший руководящий орган	Предприниматель	Собрание учредителей	Собрание акционеров	Пленум
Исполнительный орган	Предприниматель	Директор или совет директоров	Директор или совет директоров	Президент и правление
Ответственность учредителя	Личным имуществом	Субсидиарная	–	–
Учредители	Физические лица	Физические и юридические лица	Физические и юридические лица	Физические и юридические лица
Минимальное количество участников	1	1	1	1-3
Сроки ликвидации	До месяца	До полугода	До полугода	До 3-х месяцев
Госпошлина при ликвидации, рублей	160	800	800	800

Итак, ни одну из вышеперечисленных организационно-правовых форм бизнеса нельзя назвать лучшей или худшей. Каждая из них подходит для определенных целей, каждая из них имеет свои преимущества и недостатки

#### **1.4 Сущность услуги, характеристика сферы сервиса**

В конце XX века 35 – 40 % экономически активного населения переместилось из промышленности в сферу услуг, превратившуюся в доминирующую сферу национальной экономики многих государств. В свою очередь, международная торговля и производство в условиях интернационализации и глобализации мирохозяйственных связей все больше дополняются и опосредуются торговлей многообразными услугами.

Услуга – это вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Другими словами – это благо, предоставляемое не в материальной форме, а в форме деятельности. То есть само оказание услуг создает желаемый результат.

Один из классиков в области маркетинга Ф. Котлер, дает следующее определение услуги:

- «Услуга – любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Ее предоставление может быть связано с материальным продуктом»;

- услуга по своей сути является неосязаемой и не приводит к передаче собственности. Посещение парикмахерских, визиты к врачам и адвокатам, ремонт квартиры, автомобиля и бытовой техники – все это относят к услугам.

Рынок услуг – сфера обмена услугами, которые являются результатом труда предприятий непромышленной сферы [9].

Исторической предпосылкой возникновения рынка услуг явилось развитие товарно-денежных отношений. Рынок услуг появился в дополнение к уже существовавшему товарному рынку, и долгое время эти два вида рынка не

были дифференцированы так, как это произошло после бурного роста промышленности. К тому же многие товары, являющиеся материальным результатом услуг, попадали на товарный рынок. Так, ремесленник мог шить одежду или обувь на заказ, а при недостатке заказов либо параллельно с ними – для продажи на рынке. Лишь позднее производство товаров и исполнение услуг выделились в самостоятельные сферы деятельности.

К числу наиболее древних услуг относятся такие услуги как: транспортные; финансовые; охранные; медицинские услуги; отдельные виды бытовых услуг (пошив одежды, обуви, головных уборов); услуги связи; питания и торговли.

Рынок услуг абсолютно не похож на другие рынки. Этому есть несколько объяснений. Во-первых, сама услуга не существует до момента ее предоставления. Поэтому оценить услугу, а тем более дать ей какую-либо оценку до ее получения – невозможно. Сравнению здесь могут только подлежать ожидаемые и полученные выгоды. Во-вторых, услугам свойственна высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

Спрос на услуги, особенно бытовые, по мере насыщения рынка товарами и усложнения производства, неуклонно возрастает. В большинстве развитых стран сфера услуг обгоняет производственную сферу не только по темпам роста и появлению новых видов услуг, но также и по ее приспособлению к потребностям рынка.

Понятие «услуги» включает несколько десятков видов деятельности, продукция которых может быть определена как услуга. В число услуг входят (по классификатору ООН) 160 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов:

- 1) деловые услуги – 46 отраслевых видов услуг;
- 2) услуги связи – 25 видов;
- 3) строительные и инжиниринговые услуги – 5 видов;
- 4) дистрибьюторские услуги – 5 видов;

- 5) общеобразовательные услуги – 5 видов;
- 6) услуги по защите окружающей среды – 4 вида;
- 7) финансовые услуги, включая страхование – 17 видов;
- 8) услуги по охране здоровья и социальные услуги – 4 вида;
- 9) туризм и путешествия – 4 вида;
- 10) услуги в области организации досуга, культуры и спорта – 5 видов;
- 11) транспортные услуги – 33 вида;
- 12) прочие услуги [8].

Одной из важнейших закономерностей развития экономики во всем мире является взаимосвязь экономического роста и повышения роли услуг в национальной экономике. Это находит выражение в увеличении доли трудовых, материальных и финансовых ресурсов, используемых в сфере услуг.

По мере развития общества, роста производительных сил происходит определенное развитие сферы услуг. Наблюдается увеличение занятости в этой сфере, рост технической оснащенности труда, внедрение все более совершенных технологий. В настоящее время роль услуг, как одного из важнейших секторов экономики, очень велика и актуальна. Это связано с усложнением производства, насыщением рынка товарами как повседневного, так и индивидуального спроса, с быстрым ростом научно-технического прогресса, который ведет к нововведениям в жизни общества. Все это невозможно без существования информационных, финансовых, транспортных, страховых и других видов услуг. Также услуги являются неотъемлемым составляющим торговли товарами (особенно технически сложными), т.к. сбыт товара требует все более развитой сети, которая состоит в основном из услуг, оказываемых во время реализации и услуг послепродажного обслуживания.

В условиях развития рыночных отношений, а также экономических и политических катаклизмов, происходящих в нашей стране, наблюдаются и существенные изменения в сфере услуг. При сложившихся кризисных обстоятельствах в России значительно возрастает объем услуг, специфически присущих рыночной экономике (банковских, финансовых, страховых,

риэлтерских, юридических). Увеличился спектр услуг, связанных с управлением и содержанием органов государственной власти, а также правоохранительных органов. По мере интеграции экономики страны в мировое экономическое пространство происходит развитие импорта и экспорта услуг, появление принципиально новых технологических основ функционирования целого ряда услуг, в том числе информационных. Кроме того происходит все большее расширение основ воспроизводства рыночных и нерыночных услуг. При этом рыночные услуги отвоевывают все более значительную для себя долю в общем объеме услуг.

По международным данным статистики свыше 40% иностранных инвестиций вкладываются в развитие сферы услуг, что подтверждает актуальность, интерес и видение перспективы развития данного сектора экономики.

Сфера услуг – сводная обобщающая категория, включающая воспроизводство разнообразных видов услуг, оказываемых предприятиями, организациями, а также физическими лицами.

По сравнению с материальным производством сфера услуг имеет ряд специфических особенностей, такие как:

- в отличие от товаров, услуги производятся и потребляются в основном одновременно, не подлежат хранению. Это порождает проблему регулирования спроса и предложения услуг;

- услуги часто противопоставляются продукции, хотя и в промышленности увеличивается роль обслуживания, которое может включать ремонт оборудования, послепродажное обслуживание и другие услуги, связанные с продажей товаров. Можно сказать, что во многих случаях в услуге присутствует элемент продукции, точно так же, как при продаже продукции присутствует элемент услуги. Тесное переплетение продажи товаров и предоставления услуг затрудняет выделение и учет услуг;

- сфера услуг обычно больше защищается государством от иностранной конкуренции, чем сфера материального производства. Более того во многих

странах транспорт и связь, финансовые и страховые услуги, наука, образование, здравоохранение, коммунальные услуги традиционно находятся в полной или частичной собственности государства или же строго контролируются и регламентируются государством. Импорт услуг, по мнению правительств многих стран, может представлять угрозу национальной безопасности и суверенитету, поэтому он регламентируется более жестко по сравнению с торговлей товарами.

Возрастание роли и влияния сферы услуг на экономику вызвало необходимость проведения исследований с целью классификации услуг и выявления уровней регулирования сферы услуг.

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, быстро развивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио – и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры относятся к сфере услуг. Практически все организации оказывают в той или иной степени услуги.

Как показывает практика развитых стран, по мере усложнения производства и насыщения рынка товарами растет и спрос на услуги. В России сфера услуг, пожалуй, обгоняет производственную сферу по темпам роста и по появлению новых видов услуг, по ее приспособлению к потребностям рынка и потребителей.

Рынок услуг совершенно не похож на другие рынки главным образом по двум причинам:

- услуга не существует до ее предоставления. Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения. Сравнить можно только ожидаемые выгоды и полученные;

- услугам присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг

на рынок.

На протяжении двух последних десятилетий сфера услуг является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики. По некоторым оценкам, при среднегодовых темпах прироста общемирового объема производства ВВП (валового внутреннего продукта) за период с 1990 по 1996 годы в 2,2% значение данного показателя для сферы услуг за этот период составило более 3%. При этом наиболее высокой динамикой характеризовались соответствующие показатели для группы экономически развитых стран, для которых среднегодовые темпы прироста ВВП в сфере услуг за этот период равнялись 5,7% и существенно опережали по значению темпы прироста ВВП в сфере производства товаров (2,3%). Аналогичные тенденции были характерны и для развивающихся стран, в ряде которых показатели динамики сферы услуги ее основных отраслей характеризовались еще более высокими значениями.

Ускоренная динамика производства услуг в большинстве стран мира определялась, прежде всего, увеличением объемов их промежуточного и конечного потребления. В результате в мировой экономике наблюдался постоянный рост доли сферы услуг в совокупном ВВП, которая в настоящее время составляет более 70% от его общего объема и значительно превышает долю сферы производства товаров. Такое соотношение является характерным как для экономически развитых, так и развивающихся стран, где значения данного показателя составляют соответственно 73 и 65% [9].

Для российской экономики, также характеризующейся динамичным развитием сферы услуг и связанным с этим структурными изменениями, получение таких оценок является особенно актуальным, прежде всего для целей обеспечения объективности анализа эффективности и последствий проводимых экономических реформ.

Главными тенденциями выступили: неравномерное развитие регионального рынка услуг, рост иностранной экспансии, быстрое распространение новых технологий, рост спроса на туристические услуги и распространения системы кредитования граждан.



Тенденции развития сферы сервиса в России показаны на рисунке 4.



Рисунок 4 – Тенденции развития сферы сервиса в России

В настоящее время в развитии сферы сервиса в России можно выделить недостатки, которые связаны с неравномерным размещением услуг по территории страны. Многие виды услуг сконцентрированы в нескольких крупных городах, таких как: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Нижний Новгород, Новосибирск. Уровень технической оснащенности сферы услуг в других городах и регионах до сих пор остается крайне низким. Даже банковская система по научно-техническому уровню на порядок отстает от зарубежных стран. Крупные коммерческие банки создают современные расчетные центры, а множество мелких банков, филиалов, особенно периферийных, оснащены самым примитивным оборудованием. В отличие от материальной сферы производства, где падение инвестиций было

повсеместным явлением, падение инвестиций в сфере услуг в одних отраслях сочеталось с подъемом инвестиций в других. В каждой отрасли услуг и на каждом предприятии необходим поиск новых путей и средств преодоления инвестиционных трудностей и обеспечения финансовыми ресурсами.

Структура рынка услуг является многоуровневой и открытой, при этом ориентирована на конечного потребителя вне зависимости от того, является ли услуга самостоятельной или комплементарной. И при этом комплементарные услуги значительно расширяют границы традиционного рынка услуг. Исходя из этого обозначим следующие его особенности:

- неравномерность в развитии различных видов услуг;
- преобладание информационных потоков над материальными;
- высокая чувствительность к изменениям внешней среды;
- динамичность рыночной конъюнктуры;
- дифференциация рыночных предложений для различных потребительских групп;
- вариативность цен;
- смещение акцента качества на процесс оказания услуги;
- активное изменение потребительских предпочтений [32].

Таким образом, российская сфера услуг претерпела многочисленные изменения, за последние годы, общемировые социально-экономические тенденции и процессы реформирования отечественной экономики способствовали тому, что сфера услуг приобрела высокие темпы роста и предпосылки для её дальнейшего развития. Однако, не во всех регионах страны складывается положительная динамика. Оренбургская область имеет достаточное количество сервисных организаций, которые не только являются в достаточной степени сформировавшимися, но и имеют благоприятные перспективы развития. И хотя поставка услуг на рынок области пока не в полной мере соответствует имеющемуся у России потенциалу, можно определенно говорить о наметившихся в этом направлении позитивных сдвигах в рамках отдельных отраслей сферы услуг.

## 1.5 Учет рисков в бизнесе

Риск – это возможная опасность. В экономической теории под «риском» принято понимать вероятность (угрозу) потери рыночным субъектом части доходов в результате осуществления определенной производственной или (и) финансовой деятельности.

В широком смысле слова любой рыночный субъект, будь то независимый индивидуум либо предприятие, вынуждены работать в условиях риска, что является следствием неопределенности в его внутренней и внешней среде.

В узком смысле под риском следует понимать вероятность несения предприятием потерь в результате проведения предпринимательской деятельности. Таким образом, риск в узком смысле представляет собой предпринимательский риск [23].

В наиболее общем виде предпринимательский риск, основным источником которого являются внутренняя и внешняя неопределенности, возможен по следующим основным причинам:

- внезапно наступившие непредвиденные изменения во внешней среде, которые отражаются (либо могут отразиться) на деятельности предприятия (изменения цен, изменения в налоговом законодательстве, колебания валютного курса, изменения в социально-политической ситуации и т.п.);

- изменения отношений предприятия с его контрагентами. Эти изменения могут быть вызваны самим предприятием, либо контрагентами предприятия (возможность заключить более выгодный договор, удлинение или сокращение срока договора, более привлекательные условия деятельности, изменение ориентации партнеров, изменения в условиях перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между предприятиями и т.п.), что повлечет за собой изменения достигнутых ранее договоренностей либо отказа от них;

- изменения, проходящие внутри самого предприятия, либо другие причины внутреннего происхождения (несоответствие уровня квалификации работников предприятия запланированным производственным заданиям, внезапный выход их строя основных производственных фондов и т.п.);

- изменения, происходящие вследствие научно-технического прогресса,

результатом чего является формирование новой системы ориентации (например, изменение отношения к ручному труду после возникновения машинного) [30].

В таблице 7 представлена классификация рисков по определенным признакам.

Таблица 7 – Классификация рисков по определенным признакам

Классификационные признаки	Виды рисков
связь с предпринимательской деятельностью	- предпринимательские; - не предпринимательские.
принадлежность к стране функционирования хозяйственного субъекта	- внутренние; - внешние.
уровень возникновения	- фирменный (микроуровень); - отраслевой; - межотраслевой; - региональный; - государственный; - глобальный (мировой).
сфера происхождения	- социально-политические; - административно-законодательные; - производственные; - коммерческие; - финансовые; - природно-экологические; - демографические; - геополитические.
причины возникновения	- неопределенности будущего; - недостатка информации; - субъективного воздействия.
степень обоснованности принятия риска	- обоснованные; - частично обоснованные; - авантюрные.
степень системности	- системные; - несистемные (уникальные).
соответствие допустимым пределам	- допустимые; - критические; - катастрофические.
реализация рисков	- реализованные; - нереализованные.
адекватность времени принятия решения о реагировании на реализацию рисков	- предупредительные; - текущие; - запоздалые.
группа, анализирующая риск и принимающая решение о поведении в случае его реализации	- индивидуального решения; - коллективного решения.
масштаб влияния	- одноособные; - многоособные.
возможность прогнозирования	- прогнозируемые; - частично непрогнозируемые.
степень влияния на деятельность	- отрицательные; - нулевые; - положительные.

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана.

Культура предпринимательства – это определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

Важно также соблюдение предпринимателями общих этических норм, включающих профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса и др. Культура предпринимательства как проявление правовых и этических критериев (норм) включает следующие отношения: с государством, с обществом, с потребителями, со служащими, с партнерами, с конкурентами и другими хозяйствующими субъектами, а также соблюдение действующих правовых актов, стандартов, правил, норм, прямо или косвенно влияющих на развитие предпринимательства.

Предпринимательская деятельность направлена на систематическое извлечение прибыли, но не всяческими путями и методами, а только на законных основаниях. Культура предпринимательства означает, что предприниматели, создав собственное дело, осуществляют законный бизнес и получают доход (прибыль) на законных основаниях.

Формирование культуры предпринимательства определяется многими факторами, среди которых первое место занимает цивилизованная внешняя предпринимательская среда, общественный и государственный менталитет, реально действующие правовые нормы, устанавливающие права, обязанности,

ответственность предпринимателей, защищающие их от агрессивной окружающей среды, и, конечно, сам предприниматель и его корпоративная культура.

Всем хорошо известно, что отношения между людьми могут существенно влиять на степень этичности поведения. То, что мы никогда не сделали бы в отношении друзей и знакомых, часто, не задумываясь, позволяем себе в отношении незнакомцев. Конечно, нравственный человек должен одинаково корректно, доброжелательно, честно и беспристрастно относиться ко всем людям.

Предприниматель, начинающий свое дело ради того, чтобы обеспечить существование, разбогатеть, достигнув этой цели, нередко работает уже ради самого дела, а не прибылей, которые становятся олицетворением успеха, возвышающего человека в обществе и доказывающего важность затеянного им дела. Предприниматель может задаться высокими целями: дать заработки населению, обеспечить страну продуктами, освободить ее от экономической зависимости. Отрицательная мотивация губительна для любого индивида, а для бизнесмена особенно. Неудача со всеми ее последствиями постоянно рисуется в мыслях; нарастает страх; вся энергия уходит на то, чтобы избежать неудачи, не понести ущерба. Поэтому ради достижения цели бизнесмен должен настроить себя на успех, мыслить позитивно [32].

Предприниматель должен ясно осознавать, что такие черты поведения, как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для «умения вести себя в обществе», но и для обыкновенного житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, необходимо учиться полностью управлять своими эмоциями, стрессами, и выработать свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, свой, но непременно благородный образ, тот самый имидж предпринимателя, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

Таким образом, следует констатировать, что с одной стороны, рынок услуг является сложнейшим механизмом для управления, обусловленным

высокой степенью неопределенности, но с другой стороны, именно это условие является базисным фактором реализации его экономического потенциала, что подтверждается устойчивым вектором развития общемировых экономических процессов на рынке услуг.

### **Вопросы для самоконтроля по 1 теме**

- 1 Дайте определение термину «предпринимательство».
- 2 Есть ли отличия между термином «предпринимательство» и «бизнес»?
- 3 Какие существуют организационно-правовые формы предприятий?
- 4 Чем отличается общество с ограниченной ответственностью от общества с дополнительной ответственностью?
- 5 Что такое производственный кооператив?
- 6 Какие существуют виды товариществ?
- 7 Что такое услуга и расскажите о классификации услуг?
- 8 Охарактеризуйте развитие сферы услуг в России и в мире.
- 9 Каковы причины возникновения рисков?
- 10 Дайте определение понятию «культура предпринимательства»

### **Тест для самопроверки по 1 теме**

**(укажите один правильный вариант ответа)**

- 1 Дочерние предприятия:
  - а) несут ответственность за убытки учредителя;
  - б) не несут ответственность за убытки учредителя;
  - в) берут на себя долги учредителя;
  - г) не следуют обязательствам учредителя.
  
- 2 Предприятие – это:
  - а) совокупность зданий, сооружений и оборудования;
  - б) коммерческое мероприятие;

в) имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности;

г) торговая палатка с надписью «ИП Иванов»;

д) хозяйственная единица, обладающая обусловленной законом экономической и административной самостоятельностью.

3 Хозяйственное общество признается зависимым, если:

а) основное общество имеет преобладающее участие в его капитале;

б) его генеральным директором является дочь генерального директора основного общества;

в) основное общество утверждает все решения дочернего;

г) основное общество имеет более 20 % голосующих акций АО или уставного капитала ООО.

4 Владелец одной акции акционерного общества является его:

а) кредитором;

б) должником;

в) совладельцем;

г) управляющим.

5 Владелец облигаций конкретного предприятия является его:

а) кредитором;

б) должником;

в) совладельцем;

г) управляющим.

6 Качественной характеристике простой акции не соответствует следующее определение:

а) владелец акции является совладельцем соответствующего акционерного общества;

б) простая акция дает ее владельцу право на получение ежегодного



дохода (дивиденда), величина которого зависит от эффективности работы акционерного общества;

в) простая акция дает ее владельцу право участвовать в управлении акционерным обществом;

г) акция выпускается на определенный срок.

7 К основным признакам предпринимательства относится все за исключением:

а) ориентация на получение прибыли;

б) готовность идти на любой риск ради получения результата;

в) материальная ответственность за результаты своих действий;

г) стремление к новациям и нововведениям.

8 Для процедурного бизнеса характерно:

а) преимущественно экстенсивный характер развития;

б) ориентация на поиск новых правил и процедур;

в) ассиметричные взаимоотношения между партнерами;

г) равноправные, устойчивые взаимоотношения между партнерами.

9 Бизнесмен отличается от предпринимателя тем, что:

а) берет на себя риск ведения дела;

б) занимается организацией бизнеса;

в) ведет бизнес «традиционными» методами;

г) ищет новые сферы и способы ведения бизнеса.

10 К сильным сторонам единоличного предпринимателя можно отнести все за исключением:

а) быстрота принятия решений в нестандартных ситуациях;

б) специализация управленческой деятельности;

в) принятие на себя риска ведения дел;

г) гибкость и быстрое приспособление к изменяющимся условиям.

## **2 Малое предпринимательство в сфере сервиса**

### **2.1 Роль и значение малого бизнеса для экономики страны**

### **2.2 Критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям**

### **2.3 Преимущества и недостатки малого предпринимательства**

### **2.4 Наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий, работающих в малом бизнесе**

### **2.5 Механизм создания малых предприятий**

### **2.1 Роль и значение малого бизнеса для экономики страны**

Бизнес – деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями для извлечения природных благ, производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущая к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций. Бизнес в небольших масштабах на малых предприятиях называется малым.

Малое предприятие – небольшое предприятие любой формы собственности, характеризующееся, прежде всего ограниченным числом работников и занимающее крайне небольшую долю в общем по стране или региону объеме деятельности, являющейся профильной для данного предприятия.

К малому предприятию относится коммерческая организация в любой сфере деятельности, которая по своим критериям, установленным государством, относится к малому бизнесу.

Предприниматели без образования юридического лица также относятся к малому бизнесу.

Роль и значение малого бизнеса рассматривают с нескольких позиций: экономической, научно-технической, социальной и политической.

С экономической точки зрения роль и значение малого бизнеса

определяют при помощи показателей:

- доли валового внутреннего продукта, создаваемого в малом бизнесе;
- доли национального дохода, создаваемого в малом бизнесе;
- доли малых предприятий в общем количестве коммерческих предприятий;
- доли трудоспособного населения, занятого в малом бизнесе;
- доли малого бизнеса в экспорте продукции;
- доли налогов, поступающих от малого бизнеса, в их общей величине;
- доли основного капитала, функционирующего в малом бизнесе;
- доли отдельных видов продукции или услуг, производимых малым бизнесом, в общем их объеме и др.

С увеличением значений этих показателей возрастает роль малого бизнеса в экономике страны.

Народно-хозяйственное значение малого бизнеса:

- наиболее полное удовлетворение потребностей населения в потребительских товарах и услугах;
- для создания малых фирм не требуются крупные инвестиции и длительный срок их сооружения;
- развитие малого бизнеса – действенное направление антимонопольной политики и обеспечения конкуренции;
- проще в управлении, не нужны сложные управленческие структуры;
- более быстрое и дешевое внедрение новых технологий, автоматизации производства;
- решение и смягчение проблемы безработицы;
- появление среднего класса и класса мелких собственников, заинтересованных в стабилизации экономики и наведении порядка в стране;
- гибкость и восприимчивость к конъюнктуре рынка, быстрая реакция на спрос потребителей;
- поступательный подъем национальной экономики [9].

Социальное значение малого бизнеса:

- снижение уровня безработицы;
- наиболее полное удовлетворение потребностей населения в потребительских товарах и услугах;
- улучшение качества продукции;
- удовлетворенность людей своим трудом, работа воспринимается ими как средство самовыражения;
- появление среднего класса и класса мелких собственников, заинтересованных в стабилизации экономики и наведении порядка в стране, повышении жизненного уровня граждан;
- снижение социальной напряженности в обществе.

Малое предпринимательство является неотъемлемой частью рыночной экономики. Для него характерна особая мобильность, гибкость и высокая эффективность, они могут создаваться в любом секторе экономики в ответ на неудовлетворенные нужды населения. Все это является стимулом для развития национальной экономики, и поэтому государство обязано оказывать существенную поддержку развитию малого бизнеса.

В настоящее время в РФ для отнесения предприятий к малым используются два критерия: средняя численность и доля в уставном капитале малых предприятий других организаций.

Главными особенностями малого и среднего бизнеса являются: деятельность в хозяйственной сфере с целью получения прибыли; экономическая свобода; инновационный характер деятельности; реализация товаров и услуг на рынке; гибкость. Ограниченность масштабов деятельности предприятий малого и среднего бизнеса вызывает особый, личностный характер отношений между хозяином и работником, что позволяет добиваться действительной мотивации работы персонала и более высокой степени его удовлетворенности трудом. Относительно небольшие рынки ресурсов и сбыта не позволяют предприятию оказывать сколько-нибудь серьезное влияние на цены и общий отраслевой объем реализации товара. В малом бизнесе присутствует персонифицированный характер отношений между

предпринимателем и клиентами, т.е. малое предприятие рассчитано на обслуживание сравнительно узкого круга потребителей. Малые предприятия в основном полагаются на сравнительно небольшие кредиты банков, собственные средства и «неформальный» рынок капиталов (деньги друзей, родственников и т.д.). Также в малом бизнесе высока доля оборотного капитала по сравнению с основным фондом. Если у крупных предприятий это соотношение 80:20, то у малых оно составляет 20:80.

Сфера деятельности малого и среднего бизнеса весьма обширна. Основными сферами деятельности малых предприятий являются торговля и общественное питание, сельское хозяйство, промышленность и строительство. Однако следует отметить, что самым распространенным видом является торговля и посредническая деятельность (в этих сферах зарегистрировано более 70% предприятий малого бизнеса). Производственной деятельностью занимается примерно каждый десятый предприниматель, примерно столько же предоставляют населению транспортные, строительные и бытовые услуги, занимаются переработкой сельскохозяйственной продукцией. На рынке информационных, медицинских и риэлтерских услуг занято незначительное число малых предприятий.

Основными потребителями продукции и услуг малого и среднего бизнеса является местное население, а также жители ближайших городов и населенных пунктов. Помимо этого их продукцией и услугами пользуются частные фирмы и предприниматели, государственные учреждения и организации, торгово-посреднические организации.

Важная роль малого и среднего бизнеса заключается в том, что он обеспечивает значительное количество новых рабочих мест, насыщает рынок новыми товарами и услугами, удовлетворяет многочисленные нужды крупных предприятий, а так же выпускает специальные товары и услуги.

В существующих условиях рыночных отношений в России малый и средний бизнес являются одним из наиболее перспективных форм хозяйствования. Однако, малые и средние предприятия не занимают того места,

которое им отводится в экономически развитых странах, где число таких предприятий составляет свыше 80 % от общего числа предприятий. В этом секторе экономики в развитых странах занято две трети работающих, производится более половины ВВП. Россия значительно отстает от стран с рыночной экономикой по этим показателям. Доля малого предпринимательства в ВВП России составляет не более 10 – 11 %, стоимость основных фондов промышленности – чуть более 3 %.

## **2.2 Критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям**

Все мелкие и средние предприятия можно условно разделить на две группы. Первая группа - предприятия, прямо или косвенно связанные с крупным бизнесом. Ко второй группе относятся предприятия малого бизнеса, непосредственно конкурирующие с предприятиями крупного бизнеса и друг с другом на рынке.

Роль малого бизнеса в экономике страны определяется следующими факторами:

- а) численностью предприятий и предпринимателей в общей численности субъектов рыночной экономики;
- б) вкладом в создание валового внутреннего продукта, в производство продукции;
- в) формированием федерального и региональных бюджетов;
- г) ростом численности занятого трудоспособного населения, сокращением числа безработных;
- д) насыщением рынка потребительскими товарами, лучшим удовлетворением потребностей населения;
- е) навыками дееспособных граждан в создании собственного дела, накоплением опыта управления предприятиями и др.

Критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям. Под

субъектами малого предпринимательства понимаются коммерческие организации.

В соответствии с Российским законодательством малые предприятия как субъекты малого и среднего предпринимательства не являются особенной организационно-правовой формой, так как ведущим критерием отнесения предприятий (организации) к субъектам малого предпринимательства является средняя численность работников за отчетный период. Субъектами малого предпринимательства могут быть граждане (физические) и юридические лица.

Необходимо отметить произошедшие изменения в критериях, по которым определяются субъекты МП. Так, в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ – утратившего силу, под субъектами малого предпринимательства понимались коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25%. Доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25%. И в которых средняя численность работников за отчетный период не превышала предельных уровней:

- в промышленности, 100 чел;
- в строительстве, 100 чел;
- на транспорте, 100 чел;
- в сельском хозяйстве, 60 чел;
- в научно-технической сфере, 60 чел.;
- в оптовой торговле, 50 чел;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения, 30 чел.;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 чел.

В Федеральном Законе РФ «О государственной поддержке малого

предпринимательства в Российской Федерации» установлено, что под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Наиболее распространенной организационной формой малого предпринимательства в России является индивидуальное предприятие.

На сегодняшний момент понятие субъектов малого и среднего предпринимательства и критерии по которым они к ним относятся определяются Федеральным законом Российской Федерации «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ.

Согласно этому закону, к субъектам малого и среднего бизнеса (МСБ) относятся потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением ГУП – государственные унитарные предприятия и МУ – муниципальные предприятия), индивидуальные предприниматели, крестьянские (фермерские) хозяйства. Также введено понятие не только малого предприятия, но и среднего предприятия и микро предприятия. Критерием отнесения предприятия к одному из видов осталась средняя численность работников за предшествующий календарный год, которая не должна превышать предельные значения:

- а) для средних предприятий от 101 до 250 человек включительно;
- б) для малых предприятий до 100 человек включительно;
- в) для микро предприятий до 15 человек (микро предприятия входят в состав малых предприятий).

Критерием отнесения субъектов хозяйствования к МСБ так же является предельная выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС за предшествующий календарный год, установленная Постановлением Правительства РФ от 22.07. 2008 г. за №556 и применяемая к отношениям, возникшим с 1 января 2008 г., которая не должна превышать следующие предельные значения:

- а) для средних предприятий – 1000 млн. руб.;



б) для малых предприятий – 400 млн. руб.;

в) для микро предприятий – 60 млн. руб. [23].

Физические лица (граждане) могут быть участниками малого предпринимательства как непосредственно физические лица, участвующие в создании хозяйственных обществ, и как физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, являющиеся учредителями хозяйственных товариществ и обществ. Категория таких представителей малого предпринимательства весьма существенна.

### **2.3 Преимущества и недостатки малого предпринимательства**

Как показывает мировая практика, малое предпринимательство играет большую роль в экономике любых стран, даже развитых, так как ему свойственны определенные преимущества.

Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» направлен на реализацию установленного Конституцией Российской Федерации права граждан на свободное использование своих способностей и имущества для осуществления предпринимательской и иной, не запрещенной законом экономической деятельности. Этим положением установлена экономическая и социальная роль малого предпринимательства.

Анализируя зарубежный и отечественный опыт развития малого предпринимательства, можно указать на следующие преимущества малого предпринимательства: более быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования; большая независимость действий субъектов малого предпринимательства; гибкость и оперативность в принятии и выполнении принимаемых решений; относительно невысокие расходы при осуществлении деятельности, особенно затраты на управление; большая возможность для индивидуума реализовать свои идеи, проявить свои способности; более низкая потребность в первоначальном капитале и способность быстро вводить

изменения в продукцию и процесс производства в ответ на требования местных рынков; относительно более высокая оборачиваемость собственного капитала и другие [31].

Собственники малых предприятий более склонны к сбережениям и инвестированию, у них всегда высокий уровень личной мотивации в достижении успеха, что положительно сказывается в целом на деятельности предприятия. Субъекты малого предприятия лучше знают уровень спроса на местных (локальных) рынках, часто товары производят по заказу конкретных потребителей, дают средства к существованию большому числу наемных работников.

Малые предприятия способствуют занятости работников и тем самым содействуют подготовке профессиональных кадров и распространению практических знаний. Малые и средние предприятия по сравнению с крупными в отдельных странах занимают доминирующее положение, как по их числу, так и по удельному весу в производстве товаров, выполнению работ, оказанию услуг.

В то же время субъектам малого предпринимательства свойственны и определенные недостатки, среди которых следует выделить самые существенные:

- более высок уровень риска, поэтому высокая степень неустойчивости положения на рынке;
- высока зависимость от крупных компаний;
- слабая компетентность руководителей;
- повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования;
- трудности в заимствовании дополнительных финансовых средств и получении кредитов;
- неуверенность и осторожность хозяйствующих партнеров при заключении договоров (контрактов) и др. [16].

Конечно, недостатки и неудачи в деятельности субъектов малого предпринимательства определяются как внутренними, так и внешними

причинами, условиями функционирования малых предприятий.

Как показывает опыт, большинство неудач малых фирм связано с менеджерской неопытностью или профессиональной некомпетентностью собственников малых и средних предприятий.

В регулярно проводимых опросах в среде малых бизнесменов США главными причинами неудач их деятельности чаще всего называют:

- некомпетентность;
- несбалансированный опыт (например, опытный инженер, но неопытный коммерсант);
- нехватку опыта в коммерции, финансах, поставках, производстве, управлении в единоличных формах владения и в товариществах, неумение заводить и поддерживать деловые связи и контакты.

Другими причинами банкротств малых предприятий являются: запущенность бизнеса; плохое здоровье или вредные привычки; катастрофы, пожары, воровство, мошенничество и др.

В таблице 8 отражены преимущества и недостатки малого и крупного предпринимательства.

Шансы предприятия малого бизнеса на успех повышаются по мере его взросления. Предприятия, долго существующие при одном владельце, приносят более высокий и стабильный доход, чем предприятия, которые часто меняют владельцев. Американская статистика показывает, что женщины – владельцы малых фирм более удачливы в бизнесе, чем мужчины. В ходе исследований отмечается, что преуспевают те предприниматели, которые много работают, но в то же время не переходят рамки здравого смысла.

На неудачах малого бизнеса сказывается невысокая квалификация предпринимателей. Предприниматели, уже накопившие опыт ведения дел в маленьких фирмах, как правило, более удачливы. Если в управлении фирмы участвует не один человек, а предпринимательская команда, которая состоит из двух, трех или четырех лиц шансы на выживание выше, поскольку коллективное принятие решения более профессионально. На живучести малых

фирм сказываются и размеры финансирования на первом этапе. Чем больше первоначальный капитал, вложенных в малую фирму, тем больше у нее возможностей сохранения деятельности в кризисные периоды.

Таблица 8 – Преимущества и недостатки малого и крупного предпринимательства

Малое предпринимательство	Крупное предпринимательство
Преимущества	
Мобильность и гибкость управления фирмой	Финансовая устойчивость
Мало управленческого персонала	Низкие удельные затраты
Простые организационные связи	Высокая техническая оснащенность
Быстрая адаптация к конъюнктуре рынка, запросам потребителей	Большая номенклатура выпуска
Быстрая, высокая восприимчивость к новшествам	Большие производственные мощности
Учет местных условий и особенностей	Возможность получения сверхприбыли
Использование сфер, которые невыгодны крупному предпринимательству	Единство научных и производственных процессов
Возможность привлечения относительно небольших ресурсов для создания предприятия	Возможности роста конкурентоспособности на рынке
	Большие возможности для социальной защиты
Недостатки	
Ограниченность ресурсов всех видов	Организационная инерционность структур
Большая зависимость от рыночной конъюнктуры	Консерватизм к новшествам
Слабые кредитные возможности	Сложные коммуникационные связи
Перегрузка рабочей недели	Большая численность управленческого персонала
Меньше возможностей для социальной защиты	Малодинамичные научные структуры
Зарплата ниже, чем на крупных предприятиях	

Постоянный поиск то появляющихся, то исчезающих общественных потребностей и непрерывное приспособление к ним составляют основу стратегии малого бизнеса. Некоторые западные специалисты склонны рассматривать малое предпринимательство как школу новых личностных взаимоотношений, полигон испытания методов и принципов

предпринимательства будущего.

## **2.4 Наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий, работающих в малом бизнесе**

Рассмотрим три формы, наиболее распространенные среди начинающих предпринимателей:

- индивидуальное предпринимательство;
- общество с ограниченной ответственностью;
- непубличное акционерное общество.

Выбор определенной организационно-правовой формы предприятия зависит от множества различных факторов. Набор и действие этих факторов неодинаковы для разных видов бизнеса, рассмотрим их подробнее:

- если предприниматель желает вести совместную хозяйственную деятельность в партнерстве с кем-нибудь еще, тогда следует подумать о закрытом акционерном обществе или обществе с ограниченной ответственностью;

- если предприниматель не желает заполнять бесконечные формы и множество отчетных документов и хочет единолично контролировать свое дело, в этом случае оптимальный вариант – частное предприятие без образования юридического лица;

- если деятельность предпринимателя будет связана с большим коммерческим риском, то все же стоит подумать о закрытом акционерном обществе или обществе с ограниченной ответственностью;

- если предприниматель планирует постоянно брать большое количество товара на реализацию или активно пользоваться кредитами, тогда, безусловно, лучше выбрать закрытое акционерное общество.

Индивидуальный предприниматель (ИП) (устар. частный предприниматель (ЧП), ПБОЮЛ до 2005 года) – это физическое лицо, зарегистрированное как предприниматель без образования юридического лица, но фактически обладающее многими правами юридических лиц. К

индивидуальным предпринимателям применяются правила гражданского кодекса регулирующие деятельность юридических лиц, кроме случаев, когда для предпринимателей прописаны отдельные статьи законов, либо правовых актов (ГК РФ Статья 23 п. 3) [1].

Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим личным имуществом. Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации влечет штраф в размере до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до двух лет, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо арестом на срок до шести месяцев.

Наиболее оптимальной организационно-правовой формой для юридического лица, относящегося к категории малого или среднего бизнеса, является общество с ограниченной ответственностью (ООО). Около 92% всех работающих в России малых фирм имеют статус ООО. Оптимальность ООО для малого бизнеса объясняется следующим:

- простота его создания;
- минимальный размер уставного капитала ООО составляет 10000 рублей.

Уставный капитал ООО может быть внесен как денежными средствами, так и имуществом;

- количество участников ООО не должно превышать 50 человек (минимальное количество 1 человек).

Далее рассмотрим отличия трех самых распространенных форм ведения малого бизнеса, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнение форм ведения малого бизнеса

Параметр	ИП	ООО	НАО
1	2	3	4
Стоимость регистрации, руб.	Гос. пошлина 800 руб.	Гос. пошлина 4000 руб.	Гос. пошлина 4000 руб. + пошлины за эмиссию акций 1000 руб.+10000 руб.

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Участники	Гражданин	Граждане и любые юр. лица.	
Количество участников	1 участник	1 или несколько участников, но не более 50	
Учредительные документы	Нет	Устав ООО	Устав НАО
Минимальный капитал участников	Нет	100 МРОТ (10000 рублей).	
Виды деятельности	Есть виды деятельности закрытые для ИП	Любые не запрещенные законом виды деятельности.	
Ответственность	ИП отвечает всем принадлежащим ему имуществом	Участники несут ответственность в размере внесенных ими вкладов	Акционеры несут ответственность в размере стоимости принадлежащих им акций
Административная и уголовная ответственность	Несёт лично	Учредитель не отвечает по обязательствам общества. Уголовную ответственность несет директор или гл. бухгалтер. Адм. отв. несёт само общество (штрафы для ЮЛ намного больше, чем для ИП) и должностные лица.	
Адрес регистрации	Место прописки	В любом месте	
Доступность информации об учредителях	Информация открытая, присутствует в названии	Информация открытая, любой человек может запросить информацию в налоговой	Информация закрытая, имеется только в «Реестре акционеров» самого общества
Влияние на имидж компании	Говорит о малом по размеру предприятия	Не говорит ни о чем	Говорит о солидности предприятия
Кассовая дисциплина	Вся наличность собственность предпринимателя	Вся наличность вносится на счет	
Распределение прибыли между учредителями	Налогов нет	9 % налог	
Выход участника	Прекращение деятельности как ИП	Участник, выходящий из ООО, имеет право на выплату в размере части стоимости активов, пропорциональной его доле в уставном капитале. Таким образом, выход участника может поставить под вопрос дальнейшую деятельность общества.	В НАО нет возможности выхода акционера из общества. Акционер может только продать свои акции.

## Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Закон	Закон о гос. рег. ЮЛ и ИП	Закон об ООО	Закон об НАО
Продажа доли	Продать бизнес возможно только одним способом – путем продажи предприятия как имущественного комплекса	Продажа долей в ООО требует нотариальной формы совершения договора купли-продажи	Продажа сводится к продаже акций покупателю бизнеса, что достаточно просто оформить юридически
Особенности	Не ведет бухгалтерский учет, ведет книгу учета доходов и расходов	Обязательное ведение бухгалтерского учета. Обязательное ведение кассовой дисциплины при любом режиме налогообложения	НАО обязано произвести эмиссию акций в течение месяца после регистрации, без этого невозможны сделки по отчуждению акций.

Отличительные черты ИП и ООО представлены в приложении А.

К основным организационно-экономическим формам предпринимательства можно отнести: концерны; ассоциации; консорциумы; синдикаты; картели и финансово-промышленные группы, информация по ним представлена в приложении Б.

### 2.5 Механизм создания малых предприятий

Создание малых предприятий в той или иной организационно-правовой форме предполагает существование у будущего предпринимателя следующих основных предпосылок:

- наличия имущества для формирования первоначального капитала;
- наличия определенного объема финансовых средств, необходимых для формирования минимального уставного или складочного капитала;
- наличия нежилых помещений, необходимых для размещения офиса будущей организации и осуществления намеченных видов деятельности;
- предварительного изучения предполагаемого рынка, на который предприниматель будет предлагать для реализации результаты



предпринимательской деятельности;

- формирования команды квалифицированных учредителей (партнеров) собственного дела, хорошо знающих технологию осуществления определенных видов деятельности.

Этапы создания предприятия малого бизнеса:

1) возникновение и обоснование идеи о занятии определенным видом предпринимательской деятельности;

2) постановка ближайших и перспективных целей осуществления своей предпринимательской идеи;

3) формирование конкретного решения об открытии своего дела в определенной организационно-правовой форме;

4) подбор квалифицированных и надежных соучредителей нового малого предприятия;

5) определение финансовых источников, необходимых для ведения предпринимательской деятельности на первом этапе функционирования предприятия;

6) разработка необходимых учредительных документов;

7) проведение комплекса организационных мероприятий по созданию собственного дела;

8) разработка обоснованного бизнес-плана;

9) государственная регистрация предприятия в установленном порядке;

10) постановка на учет в налоговом органе по месту нахождения предприятия;

11) открытие в установленном порядке в любом банке расчетных и других счетов;

12) заключение договоров на поставку сырья, материалов, комплектующих изделий и т.д.;

13) получение в соответствии с законодательством разрешения на осуществление отдельных видов деятельности;

14) проведение глубоких маркетинговых исследований рынка, выбор

способов продвижения товаров на рынок, определение методов формирования цен на продукцию или услуги;

15) заключение договоров поставки, купли-продажи товара (услуг) с потребителями и др.;

16) проведение необходимой рекламной кампании товаров (услуг);

17) организация учета доходов, расходов и хозяйственных операций в соответствии с нормативными документами Минфина РФ и др.

Для регистрации индивидуального предпринимателя или юридического лица в налоговый орган требуется представить ряд документов:

- за государственную регистрацию физического лица в качестве индивидуального предпринимателя – 800 рублей;

- за государственную регистрацию юридического лица – 4000 рублей.

С 1 января 2011 года документы в регистрирующий орган могут быть направлены не только почтовым отправлением или представлены непосредственно, но и направлены в форме электронных документов с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет, включая единый портал государственных и муниципальных услуг» (в соответствии с ФЗ № 227 от 27.07.2010).

Сведения о государственной регистрации размещаются на официальном сайте регистрирующего органа в сети Интернет.

Существуют определенные процедуры регистрации наиболее распространенных форм, в которых осуществляется предпринимательская деятельность. После того, как предприниматель определился с организационно – правовой формой своего бизнеса, ему необходимо приступить к его регистрации.

Рассмотрим процедуры регистрации наиболее распространенных форм, в которых осуществляется предпринимательская деятельность субъектами малого предпринимательства: индивидуальный предприниматель (ИП) и общество с ограниченной ответственностью (ООО).

При государственной регистрации создаваемого юридического лица в регистрирующий орган представляются следующие документы:

- а) подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством РФ;
- б) решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством РФ;
- в) учредительные документы юридического лица;
- г) выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или равно по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица – учредителя;
- д) документ об уплате государственной пошлины.

Процедура регистрации ИП состоит из следующих этапов:

- 1) сбор и подготовка необходимых сведений;
- 2) подготовка пакета документов для регистрации;
- 3) подача документов в регистрирующий орган;
- 4) получение свидетельства о регистрации;
- 5) постановка на учет в государственные внебюджетные фонды;
- 6) получение кодов государственной статистики;
- 7) изготовление печати;
- 8) открытие расчетного счета.

Рассмотрим эти этапы подробнее.

На первом этапе происходит сбор и подготовка необходимых сведений. Этот этап состоит из выбора вида деятельности и кодов ОКВЭД (Общероссийский классификатор экономических видов деятельности).

Регистрация ИП осуществляется по месту постоянной регистрации (прописки) предпринимателя

На втором этапе подготавливается пакет документов для регистрации. Для регистрации ИП необходимо подготовить следующий пакет документов:

- копия паспорта;
- заявление о регистрации в качестве индивидуального предпринимателя;

- квитанция об уплате госпошлины за регистрацию;
- подача документов в регистрирующий орган.

Указанные выше документы направляются в налоговую инспекцию, осуществляющую регистрацию.

На третьем этапе документы подаются в регистрирующий орган. Предусмотрено три способа подачи документов: нарочно, по почте и в форме электронных документов через Интернет. В случае подачи документов нарочно, оператор должен выдать расписку о приеме документов, в которой будет указан день получения свидетельства о регистрации. По законодательству срок регистрации не должен превышать 5 рабочих дней.

Если подача документов происходит в форме электронных документов, в том числе через Интернет, то расписка в получении документов в течение рабочего дня, следующего за днем получения документов, направляется в форме электронного документа по адресу электронной почты, указанному заявителем.

На четвертом этапе предприниматель получает свидетельство о регистрации. В указанный при подаче документов срок заявителю необходимо явиться в регистрирующий налоговый орган, имея при себе паспорт и расписку о приеме документов. В случае если в поданных документах не выявлено ошибок, выдадут Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, а также Свидетельство о присвоении идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) и выписку из Единого государственного индивидуальных предпринимателей. В противном случае выдадут документ с Решением об отказе в государственной регистрации, который содержит основание отказа с обязательным указанием допущенных нарушений. В этом случае, придется исправлять ошибки и сдавать документы заново.

Если документы подавались в электронном виде, то в случае принятия решения налоговой службой о выдаче свидетельства, оно направляется на адрес электронной почты. При этом налоговая служба обязана выдать документ

(Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя) в письменном (бумажном) виде по соответствующему запросу заявителя.

Пятый этап – постановка на учет в государственные внебюджетные фонды. Уведомления о регистрации в государственные внебюджетные фонды направляются регистрирующей налоговой инспекцией.

Далее предприниматель получает коды государственной статистики. На основании копий регистрационных документов, предоставленных в государственный орган статистики заявителю, в течение 5 рабочих дней, должны выдать свидетельство о кодах статистики.

Затем изготавливается печать. На основании документов о регистрации, специализированными организациями может быть изготовлена печать организации;

На заключительном этапе открывается расчетный счет. На основании заявления и документов о регистрации, заявителем может быть открыт расчетный счет в любом из выбранных им банков.

Процедура регистрации ООО состоит из следующих этапов:

- 1) сбор и подготовка необходимых сведений;
- 2) подготовка пакета документов для регистрации;
- 3) подача документов в регистрирующий орган;
- 4) получение свидетельства о регистрации фирмы;
- 5) постановка на учет в государственные внебюджетные фонды;
- 6) получение кодов государственной статистики;
- 7) изготовление печати;
- 8) открытие расчетного счета.

Рассмотрим эти этапы подробнее:

Первый этап состоит из:

- выбора наименования ООО;
- выбора вида деятельности и кодов ОКВЭД (Общероссийский классификатор экономических видов деятельности);

- выбора адреса регистрации (адреса, по которому будет находиться Ваш головной офис);

- выбора способа оплаты уставного капитала (денежными средствами, имуществом, имущественными правами). При этом, если номинальная стоимость или увеличение номинальной стоимости доли участника общества в уставном капитале общества, оплачиваемой не денежными средствами, составляет более чем двадцать тысяч рублей, в целях определения стоимости этого имущества должен привлекаться независимый оценщик.

На втором этапе происходит подготовка пакета документов для регистрации. Для регистрации ООО необходимо подготовить следующий пакет документов:

- устав ООО в двух экземплярах, один из которых с отметкой регистрирующего органа возвращается заявителю (при подаче нарочно или по почте);

- заявление на получение заверенной копии Устава;

- решение о создании ООО или Протокол общего собрания участников;

- договор об учреждении ООО (если учредителей несколько);

- заявление о государственной регистрации (форма № Р11001);

- справка об открытии накопительного банковского счета (если уставной капитал формируется денежными средствами);

- документ, подтверждающий юридический адрес (гарантийное письмо, договор аренды). Данный документ не указан в действующем законодательстве в качестве обязательного, однако, регистрирующие налоговые органы его требуют. Указанное требование может быть оспорено в судебном порядке;

- квитанция об уплате госпошлины за регистрацию;

- квитанция об уплате госпошлины за заверение второй копии Устава.

Третий этап – подача документов в регистрирующий орган. Указанные выше документы (кроме договора об учреждении ООО) сдаются в налоговую инспекцию, осуществляющую регистрацию. Оператор должен выдать расписку о приеме документов, в которой будет указан день получения свидетельства о

регистрации. По законодательству срок регистрации не должен превышать 5 рабочих дней. В случае, направления вышеуказанных документов в регистрирующий орган в электронном виде, учредительные документы юридического лица в электронной форме направляются в одном экземпляре.

Регистрирующий орган на указанный адрес электронной почты, направляет представленные предпринимателем учредительные документы в электронной форме, подписанные электронной подписью регистрирующего органа. По желанию предпринимателя один экземпляр таких документов может быть представлен на бумажном носителе.

На четвертом этапе предприниматель получает свидетельство о регистрации предприятия. В указанный при подаче документов срок предпринимателю необходимо явиться в регистрирующий налоговый орган, имея при себе паспорт и расписку о приеме документов.

В случае если в поданных документах не выявлено ошибок, ему выдадут Свидетельство о государственной регистрации юридического лица, а также Свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории РФ и выписку из Единого государственного реестра юридических лиц. В противном случае выдается документ с Решением об отказе в государственной регистрации, который содержит основание отказа с обязательным указанием допущенных нарушений. В этом случае, придется исправлять ошибки и сдавать документы заново.

Если предприниматель подавал документы в электронном виде, то в случае принятия решения налоговой службой о выдаче ему свидетельства, оно направляется на адрес его электронной почты. При этом налоговая служба обязана выдать документ (Свидетельство о государственной регистрации юридического лица) в письменном (бумажном) виде по соответствующему запросу заявителя.

Пятый этап – постановка на учет в государственные внебюджетные фонды. Уведомления о регистрации в государственные внебюджетные фонды направляются регистрирующей налоговой инспекцией.

На шестом этапе предприниматель получает коды государственной статистики. На основании и копий регистрационных документов, предоставленных предпринимателем в государственный орган статистики, в течение трех рабочих дней, должны выдать свидетельство о кодах статистики;

Затем изготавливается печать. На основании документов о регистрации ООО специализированными организациями может быть изготовлена печать Общества;

На последнем этапе открывается расчетный счет. На основании заявления предпринимателя и документов о регистрации ООО, открывается расчетный счет в любом из выбранных банков.

Учредительным документом ООО является устав, в котором должно быть указано: полное и сокращенное фирменное наименование общества; сведения о месте нахождения общества; сведения о составе и компетенции органов общества; сведения о размере уставного капитала общества; права и обязанности участников общества.

Экономическая организация любого хозяйствующего субъекта начинается с образования основных и оборотных средств, величина которых отражается в уставе хозяйствующего субъекта и носит название «уставный капитал» («уставный фонд»). Уставный капитал представляет собой сумму вкладов учредителей хозяйствующего субъекта для обеспечения его жизнедеятельности. Его величина соответствует сумме, зафиксированной в учредительных документах, и является неизменной. Увеличение или уменьшение уставного капитала может производиться в установленном порядке (например, по решению общего собрания) только после перерегистрации хозяйствующего субъекта.

Порядок формирования уставного капитала регулируется законодательством и учредительными документами. В частности, уставный капитал не может быть менее 100 МРОТ (то есть 10000 руб.), а в открытом акционерном обществе 1000 МРОТ – 100000 руб.

В качестве вкладов в уставный капитал могут входить: здания,



сооружения, оборудование, другие материальные ценности, ценные бумаги, права пользования землей, водой и другими природными ресурсами, зданиями, сооружениями, оборудованием, иные имущественные права (в том числе на интеллектуальную собственность – «ноу-хау», право на использование изобретений и т.п.), денежные средства в рублях и в валюте. Стоимость вкладов оценивается в рублях совместным решением участников хозяйствующих субъектов и составляет их долю в уставном капитале. Вклад, произведенный в валюте, пересчитывается на рубли по рыночному курсу, котируемому Центральным банком РФ на день подписания договора о создании хозяйствующего субъекта или на дату, согласованную участниками [6].

В унитарных предприятиях создается уставный фонд. Организация или общества, которые создаются без наличия устава, имеют складочный капитал.

Уставный фонд – совокупность материальных и денежных средств, находящихся в постоянном распоряжении объединения, предприятия. Первоначальный размер уставного фонда фиксируется в уставе объединения, предприятия при его образовании. Фонд – основной источник собственных средств; предназначен для формирования основных и оборотных средств. Сумма уставного фонда на начало и конец отчетного периода отражается в пассиве бухгалтерского баланса отдельной строкой и соответствует остаточной стоимости основных фондов и минимальной потребности предприятия в оборотных средствах (нормативу оборотных средств) с учетом плановой суммы устойчивых пассивов. Величина уставного фонда не остается неизменной в процессе хозяйственной деятельности предприятия. Она может увеличиваться и уменьшаться.

Уставный фонд совместного предприятия – сумма вкладов его участников; может пополняться за счет прибыли от хозяйственной деятельности и в случае необходимости за счет дополнительных вкладов участников. В уставный фонд совместного предприятия зачисляются: здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности, права пользования землей, природными ресурсами, основными фондами, а также

другие имущественные права (в том числе на использование изобретений, «ноу-хау»), денежные средства в валютах стран-партнеров и в свободно конвертируемой валюте. Вклад отечественного участника в уставный фонд определяется по договоренности с иностранным партнером как в рублях, так и в иностранной валюте по договорным ценам с учетом цен мирового рынка. Вклад иностранного участника оценивается в том же порядке с пересчетом стоимости вклада в рубли по официальному валютному курсу. При отсутствии цен мирового рынка партнеры совместного предприятия имеют право на согласование между собой имущества, вносимого в уставный фонд.

### **Вопросы для самоконтроля по 2 теме**

1 Назовите основные функции предприятий малого бизнеса в странах с рыночной экономикой.

2 Какие факторы, способствуют развитию предприятий малого бизнеса на современном этапе?

3 Кто является субъектом малого предпринимательства по законодательству РФ?

4 Назовите особенности малого бизнеса.

5 Расскажите о роли и значении малого бизнеса для экономики страны.

6 Назовите критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям в РФ.

7 Каковы этапы создания предприятия малого бизнеса?

8 Расскажите о порядке регистрации индивидуального предпринимателя.

9 Каков порядок регистрации Общества с ограниченной ответственностью?

10 Каковы основные отличия в процедуре регистрации ООО и ИП?

## Тест для самопроверки по 2 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1 Какие два критерия используются сегодня в РФ для отнесения предприятий к малым?

- а) величина уставного капитала и размер годовой прибыли;
- б) величина годового дохода и стоимость основных фондов;
- в) средняя численность работников и доля в уставном капитале малых предприятий других организаций;
- г) величина уставного капитала и средняя численность работников.

2 Что является результатом предпринимательства?

- а) удовлетворенный платежеспособный спрос на товары и услуги;
- б) факторы производства;
- в) деятельность, приносящая доход;
- г) предложение товаров и услуг населению;
- д) субъекты и объекты бизнеса.

3 Собственник денежного капитала фирмы - это:

- а) лицо, которое делает вклад в капитал фирмы;
- б) только владелец контрольного пакета;
- в) только владелец 51% акций фирмы;
- г) корпорация как физическое лицо.

4 Может ли в соответствии с действующим законодательством относиться к малому предприятие, учредительными документами которого определено, что оно является некоммерческой организацией, оказывающей образовательные услуги?

- а) да;

- б) зависит от численности работников;
- в) зависит от стоимости основных средств;
- г) зависит от плана набора студентов;
- д) нет.

5 Выберите из числа приведенных обязательные условия для отнесения предприятия к малому в соответствии с действующим законодательством: 1) коммерческая организация, 2) доля других юридических лиц не являющихся субъектами малого предпринимательства не превышает 25%, 3) объем реализации за год не должен превышать 20 млн. руб. за год, 4) остаточная стоимость основных средств не должна превышать 100 млн. руб.

- а) 1, 2, 3;
- б) 1, 2;
- в) 2, 3, 4;
- г) 1,3;
- д) 1, 2, 3, 4.

6 Крупный бизнес выполняет в экономике следующие функции:

- а) служит источником развития экономики;
- б) обеспечивает устойчивость экономики;
- в) накапливает и тиражирует наиболее эффективные правила и процедуры современного рационального бизнеса;
- г) все выше перечисленное верно.

7 К наиболее распространенным формальным критериям выделения малого бизнеса относится:

- а) количество занятых на предприятии;
- б) отраслевая принадлежность бизнеса;
- в) количество постоянных клиентов;

г) единство собственности и управления на предприятии.

8 К преимуществам малого бизнеса относятся:

- а) незначительные первоначальные издержки;
- б) повышенная гибкость и мобильность;
- в) повышенная устойчивость на рынке;
- г) верно а и б.

9 Какая организационно-правовая форма ведения бизнеса в статусе юридического лица наиболее оптимальна в РФ на сегодняшний день?

- а) закрытое акционерное общество;
- б) производственный кооператив;
- в) товарищество на вере;
- г) общество с ограниченной ответственностью.

10 Минимальный размер уставного капитала непубличного акционерного общества должен быть равен:

- а) десять тысяч рублей (10000 руб.);
- б) сто тысяч рублей (100000 руб.);
- в) тысяча рублей (1000 руб.);
- г) один миллион рублей (1000000 руб.).

## **3 Внутренняя и внешняя среда предприятий сферы сервиса**

### **3.1 Внутренняя среда предприятий сферы сервиса**

### **3.2 Внешняя среда предприятий сферы сервиса**

### **3.3 Мероприятия по оценке внешней и внутренней среды предприятия**

#### **3.1 Внутренняя среда предприятий сферы сервиса**

На деятельность малых предприятий в России оказывают влияние сразу несколько факторов. Их можно разделить на две группы: факторы внутренней среды, обусловленные особенностями предприятия, и факторы внешней среды.

Под внутренней средой предприятия сервиса понимается совокупность всех внутренних факторов, которые определяют процессы его жизнедеятельности. Многочисленные исследования подтверждают зависимость внутренней среды от внешних условий.

Внутренняя среда малого бизнеса, в том числе предприятий сервиса, как и внешняя, имеет ряд отличий, например:

- в способах разделения труда;
- в расстановке кадров;
- в распределении прав и ответственности;
- в проведении маркетинговой политики;
- в налаживании финансовых потоков на предприятии;
- в получении информации и т.д.

В настоящее время, по оценкам самих предпринимателей, в своей деятельности они сталкиваются с проблемами, такими как высокие налоги, дороговизна материально-технических средств, отсутствие кредитных ресурсов, что негативно сказывается на финансовом состоянии их предприятий.

Внутренние переменные (внутренняя среда предприятия) – это взаимосвязанные факторы внутри самого предприятия, контролируемые и регулируемые со стороны руководства, они представлены на рисунке 5 [16].

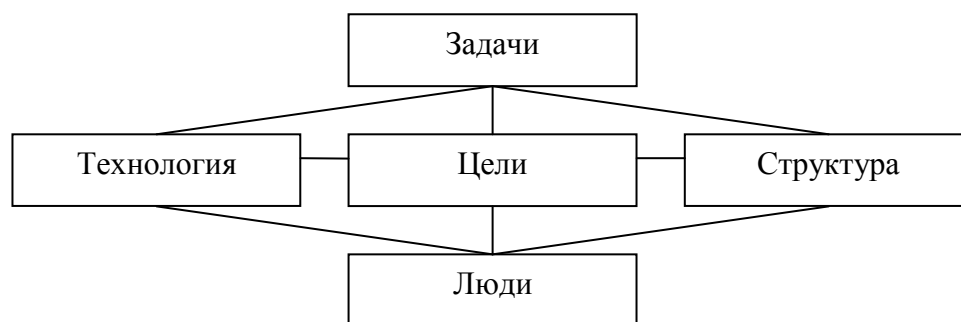


Рисунок 5 – Факторы внутренней среды предприятия сервиса

Цель – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которому необходимо стремиться.

Существуют следующие требования к целям, так они должны быть: конкретными, достижимыми, ясными, мобилизующими, иметь временной период, измеримыми и гибкими.

Примеры ключевых целей для производственного предприятия представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Примеры ключевых целей для производственного предприятия

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции (услуг)
Инновации	Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции (услуг)
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов

Организационная структура предприятий сервиса – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений,

построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структурообразующие факторы: горизонтальное разделение труда; вертикальное разделение труда.

Задача – это предписанная работа (серия работ или часть работы), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки. Задачи предписываются определенной должности.

Характеристики выполнения задачи: частота выполнения задачи; время, необходимое для выполнения задачи; сложность выполнения задачи.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и других ресурсах. На рисунке 6 представлена классификация технологий [25].

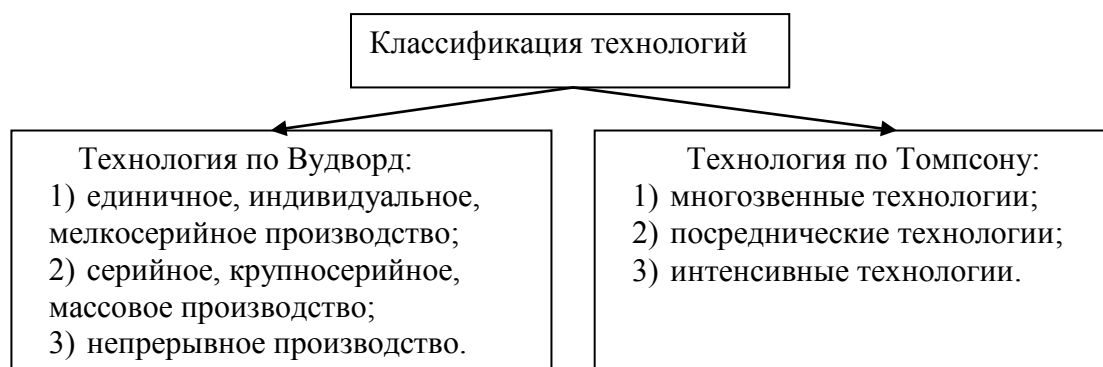


Рисунок 6 – Классификация технологий

Таким образом, факторы внутренней среды определяют процессы жизнедеятельности предприятия, а его конкурентоспособность и устойчивость.

### **3.2 Внешняя среда предприятий сферы сервиса**

Внешняя среда предприятий сервиса подразумевает собой совокупность внешних по отношению к данному предприятию факторов, изменение значений



которых существенно влияет на его состояние и результаты деятельности.

Факторы внешней среды представлены на рисунке 7.

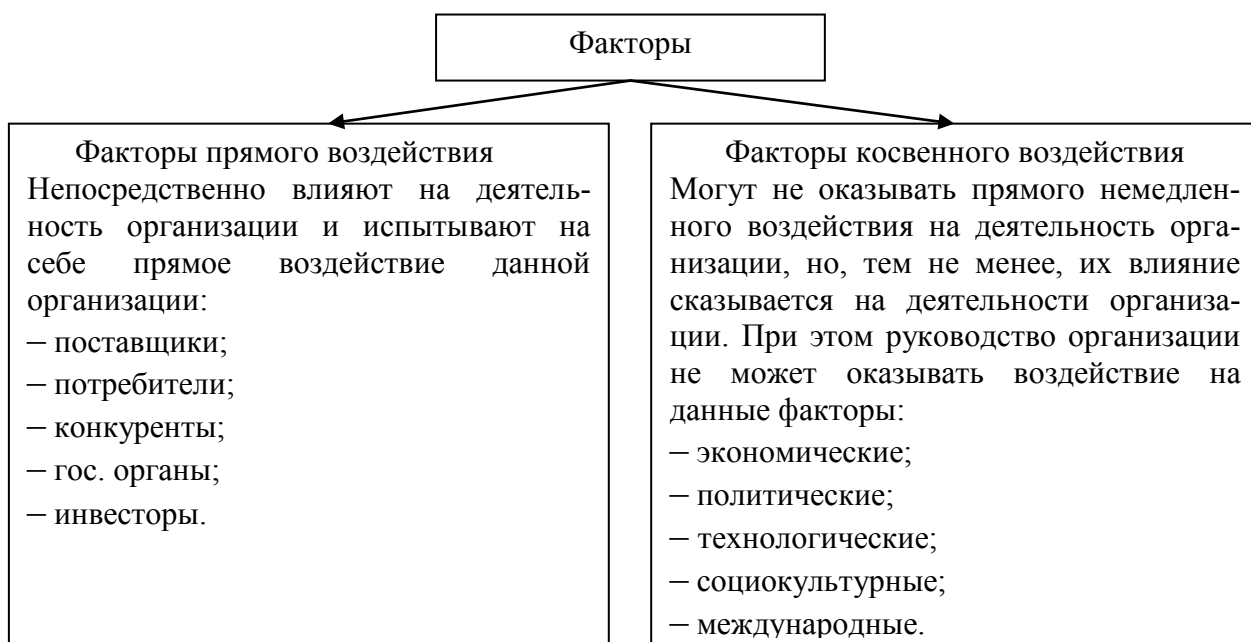


Рисунок 7 – Факторы внешней среды предприятий сферы сервиса

Внешняя среда для предприятий сервиса имеет важное значение:

- как источник ресурсов;
- как потребитель результатов деятельности предприятия и место общественного признания и оценки этих результатов;
- как фактор, определяющий поведение, образ действий предприятия, отражающихся в установлении целей и осуществлении тех или иных стратегий.

Характеристики внешней среды представлены в таблице 11.

Факторы внешней среды предприятий сервиса разделяются на две группы. Первая – это создающие угрозы, риски для деятельности предприятия; вторая – формирующие условия, возможности для их развития. Определяя стратегию развития предприятия, руководители стремятся выбирать такой образ действий, который позволит максимально использовать открывающиеся возможности и устранить риски. Внешняя среда – это совокупность определенных факторов, находящихся за пределами организации и

оказывающих существенное влияние на ее эффективность.

Таблица 11 – Характеристики внешней среды предприятий сервиса

Характеристика	Сущность
Взаимосвязанность факторов внешней среды	Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
Сложность внешней среды	Число факторов внешней среды, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора
Подвижность внешней среды	Скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации
Неопределенность внешней среды	Относительное количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды, а также уверенность в точности данной информации

Одной из самых существенных черт предпринимательства является его рисковый характер. Таким образом, граждане, решившие создать и осуществлять собственное дело, помнят, что они рискуют, так как действуют в условиях неопределенности. Кроме того, предпринимательству осуществляемому в малых масштабах кроме рисков присущих любым хозяйствующим субъектам, и определяемых сферой деятельности, этапом жизненного цикла организации; общей политической и социальной обстановкой и т.д., характерны риски связанные с небольшими размерами самих предприятий сферы сервиса.

Малые предприятия, как субъект управления в рыночной экономике, характеризуются, прежде всего, как неустойчивая предпринимательская единица, наиболее зависимая от колебаний рынка. А это значит, что непредвиденные неблагоприятные изменения внешней среды наиболее негативно влияют на деятельность малого бизнеса. В то же время внешняя среда малых предприятий сферы сервиса отличается собой в сравнении с крупным бизнесом, а также с государственными экономическими структурами, особой степени неопределенности. Это объясняется тем, что малые предприятия, как правило, действуют на локальном рынке, который в отличие от рынков крупных корпораций характеризуется высокой степенью

неопределенности. Ключевой особенностью внешней среды малого бизнеса является, его объективно подчиненная роль в системе отношений с государством, крупным бизнесом, финансово-кредитными институтами. А также имеется специфическая черта, которая связана именно с периодом радикальных реформ, – это исключительная подвижность внешней среды, возрастание скорости, с которой в окружении малого бизнеса происходят изменения. И все это серьезно затрудняет для предприятия возможности адекватного на них реагирования.

Кроме негативных изменений внешней среды на возрастание неопределенности и степени рисков в деятельности малых предприятий сферы сервиса влияет и внутренняя среда предприятия, во многом зависящая от размера малого предприятия. Серьезным сдерживающим фактором является низкий платежеспособный спрос населения, которое является основным потребителем продукции и услуг малого бизнеса [26].

Высокие налоги, всевозрастающая арендная плата за помещение и оборудование, отсутствие фондового рискованного капитала – все это затрудняет продолжение эффективной деятельности предприятий сферы сервиса и вынуждает направлять основные усилия не на расширение производства, а на борьбу за выживание.

Но главной причиной слабого развития малых предприятий сферы сервиса является низкий уровень финансовой обеспеченности большинства малых предприятий вследствие трудностей с первоначальным накоплением капитала, невозможность получения кредитов на приемлемых условиях, неэффективность налоговой системы. Негативное воздействие на развитие малого бизнеса в сфере материального производства оказывают неразвитость производственной инфраструктуры, нехватка специализированного оборудования, слабость информационной базы.

Среди наиболее актуальных проблем, от итогов решения которых, во многом, зависит дальнейшее развитие малого бизнеса в нашей стране, являются проблемы в налогообложении. Хотя данные проблемы решаются путем

неоднократного пересмотра и внесения изменений в Налоговый кодекс РФ в части налогообложения субъектов малого бизнеса.

Существует и ряд других проблем, которые неблагоприятно влияют на развитие малого предпринимательства в сфере сервиса, например, такие как: несовершенство нормативно-правовой базы; трудности при решении финансово-кредитных вопросов; проблемы, связанные с получением деловой информации и т.д.

Не менее важной проблемой является низкая квалификация самих предпринимателей и наемных работников. Некомпетентность управляющих или недостаточная способность персонала принимать решения стала главной причиной разорения малых предприятий сферы сервиса. Во многих странах с рыночной экономикой разрабатываются специальные программы управленческой поддержки малого бизнеса, создаются центры развития или «инкубаторы» малого бизнеса (Приложение В).

Удельные издержки производства и обращения у малых предприятий, как правило, выше, чем у крупных предприятий: им труднее получить кредит, наладить рекламу; требуется затрачивать относительно больше средств на обучение и переподготовку кадров, изучение рынка, получение необходимой информации и т.д., поэтому практически во всех индустриально развитых странах малым предприятиям устанавливаются определенные льготы и оказывается государственная поддержка.

Факторами внешней среды, способствующими положительной динамике развития сферы сервиса является устойчивый рост экономики, повышение денежных доходов граждан, рост расходов населения на услуги, обусловленный их платежеспособностью.

В настоящее время сфера сервиса переживает сложное время, связанное с необходимостью быстрой адаптации к условиям изменившейся внешней среды. Организации прорабатывают вопросы альтернативных вариантов оказания услуг, диверсификацию бизнеса, переход в онлайн-каналы, вывод бизнеса на аутсорсинг. Внедрение цифровых технологий в сферу сервиса дает толчок к

новому этапу ее развития, что может привести к возникновению новых видов и форматов предоставления услуг.

Основные проблемы развития рынка услуг заключаются в недофинансированности сектора и нехватке собственных ресурсов предприятию. Недостаток ресурсов проявляется в недоосвоении новых технологий, разработке инновационных проектов, оборудования, а также не менее важный фактор как недоступность долгосрочных кредитов из-за высоких ставок и риске невозврата средств. Также сдерживающим фактором является и покупательская способность, которая напрямую зависит от уровня заработной платы в регионе, постоянном росте цен на товары и услуги, а также возрастающие цены на аренду помещений, коммунальных платежей и т.д.

В последние годы широко исследуются вопросы о наиболее эффективных и формах и методах государственной поддержки, не подрывающих основ предпринимательства и интересов частного собственника, и одновременно способных оказывать реальную помощь в становлении и развитии малого предпринимательства в России. Опыт развитых стран показывает, что для вовлечения предпринимательского потенциала в развитие экономики требуется содействие государства в создании необходимых предпосылок для нормального функционирования малого и среднего бизнеса, в устранении возникающих проблем и отклонений от намеченных целей.

### **3.3 Мероприятия по оценке внешней и внутренней среды предприятия**

При анализе состояния внешней среды предприятий сферы сервиса особое внимание уделяется анализу рынков, уровня конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий конкурентов строится по такой же схеме, как и собственное производство. Данный подход дает полную картину сравнительного анализа.

На практике сформировались специфические методы анализа, объектами

которых могут быть как отдельные группы и процессы, так и целые отрасли. К наиболее популярным методам анализа относятся:

- функционально-стоимостной анализ. При данном методе объектом анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы, производственные процессы. Стоимостной анализ позволяет минимизировать затраты на производство продукции и оказания услуг. При использовании данного анализа на предприятии должна быть отлажена не только финансово-аналитическая группа, но и маркетинговые службы;

- бенчмаркинг. Данный метод представляет собой процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и внедрению продуктов мирового класса, как на собственном предприятии, так и у конкурентов. Объектом анализа являются продукты и их компоненты, функции и процессы на предприятии, связанные с производством, разработкой и сбытом продукции. При этом анализе происходит сравнение «лучших из лучших» в данной области, сегменте рынка, сфере бизнеса. Обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и итогового результата деятельности предприятия – цель такого анализа. Совокупность функций чаще всего представляется как цепочка процессов создания стоимости, которая в начале и в конце увязывается с деятельностью партнеров по рынку;

- анализ полей бизнеса. Анализ воздействия рыночных стратегий на прибыль, который проводится как для предприятия свервиса в целом, так и для каждого из его направлений. При данном анализе учитывается не только поток денежной массы, но и показатели возврата инвестиций на капитал, ликвидности, финансовой устойчивости;

- классический сравнительный анализ. При данном анализе сопоставляются технико-экономические и финансовые показатели собственного предприятия с предприятиями конкурентами. Сравнение может относиться к конкретному периоду и быть статичным во времени;

- сравнительный отраслевой анализ – анализ показателей предприятий одной отрасли, например, оборот, производительность труда, рентабельности и

др. [27].

Количественный анализ состояния внешней среды предприятий сферы сервиса базируется преимущественно на абсолютных, относительных показателях и индексах и представляется в виде аналитических таблиц и графиков.

Прежде чем перейти к методам анализа внешней среды предприятий сферы сервиса следует уточнить, что внешняя среда разделяется на две среды – микроокружение и макроокружение. Под внутренней средой предприятия сервиса понимается та среда, которую можно полностью контролировать, то есть это само предприятие, тогда как все что находится за его пределами – это среда, которая может быть враждебной, нейтральной или благоприятной, т.е. она является внешней, неконтролируемой. Для наглядности все три среды можно изобразить на рисунке 8.



Рисунок 8 - Три слоя рыночной среды и основные методы их анализа

Для того чтобы исследовать каждый слой данного рисунка, используются различные методы анализа:

а) внутренняя среда – включает само предприятие и дочерние предприятия. Для фирм использующих фрайчайзинг, внутренняя среда может включать всех франчайзи (т.е. тех, кто пользуется торговой маркой и системой

видения бизнеса). Однако если анализ проводится для одного предприятия, то исследоваться будет, в первую очередь, именно это предприятие в отдельности, а не вся фирма целиком;

б) микросреда (внешнее микроокружение) – включает все заинтересованные в деятельности предприятия стороны. Чаще всего для анализа этой среды используется модель «5 сил» Майкла Портера;

в) макросреда (внешнее макроокружение) – включает все силы, которые могут повлиять на существование и благосостояние предприятия. Эти силы обычно анализируются с помощью модели STEP - анализа (PEST - анализа).

Итог всем трем видам анализа подводится в SWOT - анализе, в который сводятся все значимые факторы, выявленные в ходе анализа рыночной среды.

Анализ внутренней среды предприятия сервиса – это процесс изучения текущего состояния организации, ее внутренних недостатков и возможностей. Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон. В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия сервиса может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность. Анализ внутренней среды должен быть системным и многофакторным.

Оценка внутренних факторов организации производится разными методами, но наиболее часто используют методы анализа сильных и слабых сторон предприятия, SNW - анализ.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия сервиса является важнейшим инструментом анализа и обоснования решений. С его помощью можно быстро и просто определить мнение менеджеров о собственном предприятии. Для оценки сильных и слабых сторон определяют критерии по всем важнейшим сферам ответственности предприятия. После этого составляют соответствующий вопросник. Предложения менеджеров предприятия по критериям оценки сводят в каталог, включающий такие



позиции: цена; качество; соотношение цены и качества; упаковка; удобство в пользовании; качество сырья; цены на сырье и материалы; имидж; сроки поставки; условия оплаты; производительность.

Критерии сильных и слабых сторон предприятия сервиса могут быть различными в зависимости от того, какие задачи решает организация.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия сервиса проводится раз в год с участием всех руководителей. Чем быстрее и точнее руководство выявит сильные и слабые стороны своего предприятия, тем раньше можно разработать планы мероприятий по устранению слабых сторон деятельности.

Т. Уилен и Д. Хэнгер предложили составить матрицу анализа слабых и сильных сторон, которая позволяет суммировать и проанализировать основные слабые и сильные стороны компании. Для того чтобы построить матрицу нужно определить сильные и слабые стороны компании. Затем каждой из сторон нужно придать определенный вес в соответствии с важностью для компании от 1 – 100%, всего 100 %. Следующий шаг – это ранжирование каждой сильной и слабой стороны в соответствии с сегодняшней деятельностью компании. 5 – очень хорошо, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – не удовлетворительно, 1 – очень плохо. Затем следует подсчитать результаты с помощью суммирования произведений веса на рейтинг. 5 – сильные стороны значительно перевешивают слабые, 4 – сильные стороны не значительно перевешивают слабые, 3 – слабые и сильные стороны сбалансированы, 2 – слабые стороны перевешивают сильные и 1 – слабые стороны значительно перевешивают сильные. Последний шаг это составление комментариев к каждой из сторон в соответствии с деятельностью компании. Матрица рассмотрена в таблице 12.

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW-Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N).

Таблица 12 – Матрица анализа слабых и сильных сторон предприятий сервиса

Параметры предприятия	Вес	Рейтинг	Результат
Сильные стороны			
1			
2			
...			
Слабые стороны			
1			
2			
....			

Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S». Для составления SNW-анализа необходимо заполнить определенную таблицу, которая представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица SNW-анализа внутренней среды предприятий сферы сервиса

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегия			
Организационная структура			
Финансы			
Продукт как конкурентоспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновация как способ к реализации продукции			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

Пример SNW-анализа внутренней среды предприятия сервиса

представлен в приложении Г.

Успех или неуспех предприятия на рынке зависят от многих факторов, которые можно изучить при помощи анализа его потенциала. Такой анализ позволяет выявить слабые и сильные стороны деятельности. Предприятия тем более конкурентоспособны, чем лучше они используют все рыночные шансы и чем быстрее устраняют свои слабые стороны.

Таким образом, можно сделать вывод, что к мероприятиям по исследованию внутренней среды предприятия относится анализ и оценка внутренних факторов предприятия. Анализ внутренних факторов позволяет установить недостатки и слабые стороны, которые необходимо устранить и изучить какие сильные стороны позволят повысить конкурентоспособность предприятия. Чаще всего они характеризуются наличием ресурсов. Оценку своих внутренних ресурсов организация может осуществлять разными способами, но чаще всего она производится по функциональным подсистемам, процессам и результатам.

Комплексный анализ является инструментом, с помощью которого анализ деятельности выполняет свою многоцелевую функцию в современном управлении организацией. Комплексный анализ – это средство получения цельного знания о хозяйственной деятельности и проводится он с целью оценки динамики и структуры выпуска продукции, оказания услуг, выполнения работ для получения прибыли, являющейся финансовым ресурсом дальнейшего развития.

Комплексный анализ представляет собой совокупность определенных принципов, методов и приемов всестороннего изучения хозяйственной деятельности предприятия. Главное отличие комплексного анализа заключается в особенностях подхода к изучению хозяйственной деятельности.

К основным принципам комплексного анализа относятся полнота и всесторонность анализа; системность анализа; наличие единой цели анализа; согласованность и одновременность анализа.

Комплексный анализ предполагает изучение всех сторон хозяйственной

деятельности организации (снабжение, производство); всех видов анализа деятельности (производственный и финансовый, текущий и оперативный анализ, анализ организации в целом и внутривоздейственный анализ). Но для характеристики комплексного анализа недостаточно определить его как полный анализ, то есть анализ всех сторон хозяйственной деятельности с применением всех видов анализа. Комплексный анализ не есть простая сумма анализов отдельных сторон производства и отдельных обобщающих показателей. Полный и всесторонний анализ только одно из условий достижения его комплексности. Другим необходимым условием комплексности анализа является использование в анализе единой цели, позволяющей объединить отдельные направления анализа, показатели и факторы хозяйственной деятельности предприятия в единую систему. Единая цель выступает организующим началом согласования и результатов анализа организации в целом с результатами анализа отдельных его частей и сторон.

Целостность анализа и его целенаправленность характеризуют комплексный анализ как системный. Системность комплексного анализа проявляется в изучении внутренней и внешней среды как единой системы факторов, влияющих на хозяйственную деятельность предприятия.

Среди множества инструментов комплексного анализа внутренней и внешней среды предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-анализа. SWOT-анализ был разработан американскими экономистами и называется так по первым буквам английских слов, составляющих основное содержание анализа (Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunities – возможности, Threat – угрозы) [33].

Большинство методов анализа основаны на методах экспертных оценок. В качестве экспертов при этом обычно выступают руководители и ведущие специалисты фирмы. Количественные методы, для нужд стратегического анализа, используются редко, однако качество экспертных оценок может быть повышено, если в фирме хорошо поставлены маркетинговые исследования, ориентированные на глубокий мониторинг окружающей среды.

Стратегический анализ товаров и услуг предприятия проводится в зависимости от целей исследования.

Портфельный анализ проводится:

- либо как простой сравнительный ассортиментный анализ портфеля товаров и услуг предприятия;
- либо как обобщающий анализ, сводящий воедино данные других видов исследования всей ассортиментной линейки предприятия.

Внешнее микроокружение (внутренняя макросреда) чаще всего исследуется с помощью модели «Пять сил», которую придумал Майкл Портер и которую часто называют по его имени: «5 сил» Портера. Анализ пяти сил Портера (англ. Porter five forces analysis) – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Эта модель позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу нашей фирмы: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Пять сил Портера включают в себя: анализ угрозы появления продуктов-заменителей; анализ угрозы появления новых игроков; анализ рыночной власти поставщиков; анализ рыночной власти потребителей; анализ уровня конкурентной борьбы. Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Не привлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «не привлекательной», является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции.

Схематично можно представить эти пять сил М. Портера так, как показано на рисунке 9.

Портер называет эти силы «микросредой», противопоставляя ее большому количеству факторов, включенных в термин «макросреда». Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность предприятия к

обслуживанию собственных клиентов и получению прибыли. Изменение в любой из сил «микросреды» обычно требует, чтобы фирма пересмотрела свое место в отрасли и на рынке. Достаточная привлекательность отрасли не означает, что любая фирма в ней будет получать одинаковую прибыль. Предприятия должны так применять свои ключевые компетенции, бизнес-модели или сбытовые сети, чтобы получить прибыль больше, чем в среднем по отрасли. Хорошим примером является рынок пассажирских авиаперевозок. В отрасли, в которой рентабельность достаточно низкая, находятся те предприятия, которые за счет уникальных бизнес-моделей, получают прибыль выше, чем в среднем по отрасли [33].



Рисунок 9 – Пять сил М. Портера

Внешнее макроокружение (внешняя среда) обычно изучается с помощью модели STEP (PEST)-анализа. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Разновидности PEST-анализа: PESTLE-анализ является расширенной двумя факторами (Legal и Environmental) версией PEST-анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, SLEPT-анализ (плюс Правовой

фактор) или STEEPLE-анализ: социально-демографический; технологический; экономический; окружающая среда (природный); политический; правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

Примеры политических факторов: выборы Президента РФ; выборы Государственной думы РФ; изменение законодательства РФ; международные группы; вступление в ВТО; государственное регулирование в отрасли; государственное регулирование конкуренции.

Примеры экономических факторов: динамика ВВП; инфляция; динамика курса рубля; динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ; динамика занятости; платежеспособный спрос; рынок и торговые циклы; затраты предприятия; затраты на энергетику предприятия; затраты на сырье предприятия; затраты на коммуникации; повышение цен поставщиков; снижение покупательной способности потребителей.

Примеры социальных факторов: изменения в базовых ценностях; изменения в стиле и уровне жизни; отношение к труду и отдыху; демографические изменения; религиозные факторы; влияние СМИ.

Примеры технологических факторов: тенденции НИОКР; новые патенты; новые продукты; развитие технологий.

Целью данного метода является отслеживание изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, неподконтрольных организации, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений. Анализ выполняется по схеме «фактор – предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Преимуществами данного метода являются:

- когда руководитель и его сотрудники работают со STEP-факторами, они начинают не только говорить о внешнем окружении, но и думать о нем;

- у людей воспитывается культура учета факторов внешнего окружения и появляется его «видение»;

- свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешнего окружения;

- вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения;

- возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением, одновременно не увлекаясь внутренними проблемами [15].

SWOT-анализ – универсальный аналитический инструмент, применяемый в таких областях, как стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ.

Метод SWOT-анализа был введен профессором Гарвардской школы бизнеса К. Эндрюсом. SWOT-анализ – качественный анализ перспектив, включающий описание:

- сильных сторон (Strengths) предприятия;

- слабых сторон (Weaknesses) предприятия;

- возможностей (Opportunities), предоставляемых внешней средой;

- угроз (Threats), предоставляемых внешней средой.

Сильные и слабые стороны описывают внутреннюю среду предприятия, а возможности и угрозы – всю внешнюю по отношению к предприятию среду.

Потенциальные внутренние сильные стороны включают в себя:

- полная компетентность в ключевых вопросах;

- адекватные финансовые ресурсы; хорошая квалификация сотрудников;

- хорошая репутация у покупателей;

- известный лидер рынка;

- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;

- доступ к получению экономии от размера;

- подходящая технология;

- преимущества в области конкуренции;

- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;



- проверенный временем менеджмент

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними.

Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица SWOT-анализа предприятия сферы сервиса

	Возможности	Угрозы
	1	1
	2	2
	...	...
Сильные стороны	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
1		
2		
...		
Слабые стороны	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
1		
2		
...		

Слева выделяются два раздела, в которые вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы выделяются два раздела, в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и

возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегию следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации нужно пытаться оценить угрозы и возможности с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Результаты проведенного SWOT-анализа (на примере ООО Санаторий «Строитель») представлены в приложении Д.

В приложение Е можно ознакомиться с результатами PEST-анализа макросреды ООО Санаторий «Строитель».

Таким образом, можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению внутреннего и внешнего анализа. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении предприятия. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых управленческих решений.

### **Вопросы для самоконтроля по 3 теме**

- 1 Что понимается под внутренней средой малых предприятий?
- 2 Дайте определение цели, приведите примеры ключевых целей предприятия.
- 3 Что такое технология, какова ее классификация?
- 4 Назовите факторы внешней среды предприятия малого бизнеса.

- 5 Перечислите факторы косвенного воздействия внешней среды.
- 6 Как влияет политический фактор на развитие предприятия?
- 7 Какие факторы оказывают влияние на развитие предприятий малого бизнеса?
- 8 Какие существуют методы анализа внешней и внутренней среды предприятия?
- 9 Какие элементы внешней среды изучаются с помощью методики - PEST-анализа?
- 10 Что такое портфельный анализ и когда он проводится?

### **Тест для самопроверки по 3 теме**

**(укажите один правильный вариант ответа)**

- 1 К фактору косвенного воздействия внешней среды предприятия относится...
- а) потребители;
  - б) конкуренты;
  - в) политический фактор;
  - г) поставщики ресурсов.
- 2 Лица, выполняющие оплачиваемую работу, студенты, военнослужащие и лица, ищущие оплачиваемую работу, составляют группу:
- а) всё население страны;
  - б) трудоспособные;
  - в) экономически активное население;
  - г) занятые в экономике.
- 3 К фактору прямого воздействия внешней среды предприятия относится...

- а) персонал;
- б) культура и имидж предприятия;
- в) поставщики ресурсов;
- г) каналы распределения и сбыта продукции.

4 На какой стадии жизненного цикла товара будет целесообразно производить устаревшее изделие и заменяющее его новое изделие одновременно?

- а) зрелости;
- б) спада;
- в) внедрения;
- г) роста.

5 Конкурентоспособность товара зависит от...

- а) уровня его показателей качества;
- б) его цены;
- в) его качественных и стоимостных показателей;
- г) степени удовлетворенности покупателями товаром.

6 Кем был разработан метод SWOT - анализа?

- а) Ф. Котлером;
- б) М. Портером;
- в) К. Эндрюсом;
- г) П. Друкером.

7 Внешнее макроокружение (внешняя среда) предприятия обычно изучается с помощью данного метода...

- а) метода STEP (PEST) анализа;
- б) метода SWOT - анализа;

- в) метода пяти сил М. Портера;
- г) SNW - анализ.

8 Под неопределенностью внешней среды понимается:

- а) относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности;
- б) число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;
- в) относительная скорость изменения среды;
- г) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- д) изменчивость внешней среды.

9 Под подвижностью среды понимается:

- а) относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности;
- б) число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;
- в) относительная скорость изменения среды;
- г) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- д) изменчивость внешней среды.

10 Потребители не знают о товаре и его характеристиках, и поэтому не предъявляют на него спрос. Такую ситуацию принято называть...

- а) отсутствием спроса;
- б) нерациональным спросом;
- в) нерегулярным спросом;
- г) полноценным спросом;
- д) иррациональным спросом.

## **4 Управление предприятием сферы сервиса**

### **4.1 Сущность и принципы управления предприятием**

### **4.2 Стилль управления предприятием сферы сервиса**

### **4.3 Методы управления предприятием**

### **4.4 Функции менеджмента на предприятии сферы сервиса**

### **4.5 Базовые операции менеджера на предприятиях сферы сервиса**

#### **4.1 Сущность и принципы управления предприятием**

Управление – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд и интеллект работников и создавая мотивацию поведения людей, работающих в организации. Управление – это направленная координация и организация какого либо объекта. В процессе управления выделяют объект и субъект управления. Объект управления – это предметы материального мира или социальные реальности. Менеджмент – это управление социальными объектами, т.е. отдельными людьми или группами лиц. Сущность и содержание менеджмента в специальной литературе по теории управления рассматриваются с разных сторон, а именно как:

- процесс;
- функция (вид деятельности);
- категория людей;
- аппарат управления;
- наука и искусство [6].

Менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации, управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организации; мотивации, контроля, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного

труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент – это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Осознание роли менеджмента совпадает по времени с выделением предпринимательской способности как важного объединяющего фактора производства. Факторы производства – это не ресурсы, которые необходимы для осуществления процесса производства (труд, капитал, земля и другие природные ресурсы, информация). Предпринимательство – это особый фактор производства, соединяющий в процессе производства все остальные факторы в единую систему, представленную на рисунке 10.



Рисунок 10 – Соединение факторов производства предпринимателей

Предпринимательская способность – это способность принятия решений и способность рисковать. Именно предприниматели в рыночной экономике решают на свой страх и риск, главные вопросы, заключающиеся в выборе сферы, направлений и методов деятельности, и принимают наиболее ответственные решения. Специфика успешного предпринимательства в малом бизнесе, в том числе на предприятиях сферы сервиса заключается в многогранной деятельности бизнесмена, рискнувшего открыть и вести свой бизнес и готового отвечать за результаты своей деятельности. Предприниматель (он же собственник) является одновременно менеджером, экономистом, маркетологом, финансистом, производственником, юристом и должен уметь самостоятельно принимать решения с учетом каждой из перечисленных ролей [5].

Предприниматель и менеджер (также как и предпринимательство, и менеджмент) не являются словами-синонимами. Многие предприниматели (особенно в малом бизнесе) являются одновременно и менеджерами. Однако даже удачные предприниматели могут оказаться посредственными управляющими, а предприимчивый, профессиональный менеджер может добиваться эффективных изменений. Предприимчивость требуется на каждом уровне управления, и если на среднем или нижнем уровнях менеджеры не могут или не хотят рисковать, реализовывать новые идеи (технологии), то это в значительной мере снижает предпринимательский потенциал предприятия.

Организационно-управленческая деятельность предполагает наличие у менеджера профессиональных знаний, навыков и опыта работы. Если личностные и профессиональные качества предпринимателя отвечают требованиям, предъявляемым к менеджеру, то он может успешно выполнять функции менеджера и быть предпринимателем. В противном случае предприниматель, являясь собственником (хозяином или держателем контрольного пакета акций), передает функции управления профессиональному менеджеру. Мировая практика подтверждает, что количество людей, склонных к предпринимательству, не превышает 7 - 8% от



числа работающих.

Предприниматель, являясь собственником и представляя фирму в различных инстанциях, взаимодействует с различными элементами внешней среды, к которой относятся покупатели, поставщики, кредиторы, арбитражные суды, местные органы власти, законодательные и правовые органы, местное общество, а также образовательные учреждения (школы, вузы и т.д.), сотрудники фирмы и др. Каждый из вышеперечисленных элементов внешней среды требует от предпринимателя выработки соответствующей тактики поведения (стратегического, тактического, оперативного), от которого будет зависеть как краткосрочный, так и долгосрочный успех фирмы.

Без аппарата управления организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Главная задача менеджеров – это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитал, здание, оборудования, материалов, труд, информации) для достижения ее целей.

Под принципами управления следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе, т.е. правила реализации закономерностей управления. Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления.

В отечественной теории управления к основным принципам относят следующие:

- 1) принцип правовой закономерности управленческого решения требует от руководителя знания действующего законодательства;
- 2) норма управления представляет собой количество работников, подчиняющихся одному руководителю. Принято считать оптимальной норму управления от 3 до 7 человек;
- 3) делегирование полномочий – передача руководителем части полномочий, возложенных на него, своим компетентным работникам;

- 4) принцип соответствия – работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя;
- 5) принцип автоматического замещения отсутствующего;
- 6) принцип повышения квалификации. Возрастающая сложность решаемых задач требует постоянной работы в области роста квалификации сотрудников;
- 7) принцип обеспеченности управленческих решений. Оплата работы исполнителя происходит по конечным результатам [7].

## **4.2 Стиль управления предприятием сферы сервиса**

Как показывает опыт и научные исследования, модель поведения организации, морально-психологический климат в ней во многом зависят от руководителя, его опыта, способностей, деловых и личных качеств, стиля и методов руководства.

Для предпринимательской организации необходимо, чтобы руководитель в своем лице соединял функции формального и неформального лидера.

Для подчиненных он должен быть дипломатом, умеющим успешно вести переговоры с представителями других организаций; опытным менеджером, способным правильно определить стратегию развития организации, цели и тактику реализации принятых решений; искусным координатором распределения задач среди исполнителей и справедливым контролером их выполнения; опытным коммерсантом и финансистом, знающим тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции (или услуг); генератором идей; объективным судьей и экспертом; наставником и воспитателем, у которого можно получить совет и помощь; психологом, владеющим искусством общения, убеждения, диалога и, наконец, человеком, который готов принять на себя всю ответственность в случае предпринимательской деятельности.

Руководитель малого предприятия сферы сервиса должен уметь

самостоятельно решать целый ряд производственных проблем: определение стратегических целей и задач управления, разработка детальных планов для достижения этих целей, декомпозиция задач на конкретные операции, координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами, постоянное совершенствование организационной структуры, оптимизация процедуры принятия управленческих решений, поиск наиболее эффективных стилей и методов управления, совершенствование мотивации действий сотрудников и другое.

Чтобы быть одновременно формальным и неформальным лидером, руководитель обязан иметь авторитет у подчиненных. Чем выше авторитет, тем эффективнее осуществляется взаимодействие между руководителем и коллективом.

Значение авторитетного воздействия руководителя на подчиненных не вызывает сомнений. Действия авторитетного руководителя воспринимаются другими как выражение необходимых норм взаимоотношений в коллективе, коренных интересов его членов. Авторитет основывается на знаниях, опыте, мировоззрении, моральных качествах личности.

Руководитель малого предприятия сферы сервиса может завоевать у своих сотрудников доверие только в том случае, если он пользуется уважением всех членов коллектива, не боится расширять их полномочия, справедливо оценивает их успехи, умеет правильно реагировать на критику.

Критериями авторитета являются компетентность, стиль руководства, выполнение функций и личные качества. Для завоевания авторитета необходима позитивная реакция всех или большинства членов коллектива: на компетентность – доверие, на стиль руководства – одобрение, на выполнение функций – согласие, на личные качества – уважение. Авторитет руководителя в коллективе тем выше, чем больше соответствует его поведение ожиданиям подчиненных. Если руководитель обладает высоким авторитетом, он редко использует в своей работе метод принуждения – ему достаточно просьбы. Это служит залогом сплоченности коллектива и достижения им наивысшей

эффективности. Если же у руководителя низкий авторитет, то он вынужден пользоваться единственным доступным ему методом воздействия – принуждением, что для менеджмента малого предприятия часто противопоказано [10].

Некоторые предприниматели считают, что для управления малым бизнесом вполне достаточно их жизненного опыта и что изучать специально теорию управления – лишняя трата времени. Они не подозревают, что наука управления – одна из сложнейших отраслей знания. Ведь наряду с процессами, которые поддаются количественным изменениям и которые можно определить на основе общих знаний (затраты ресурсов в натуральном стоимостном выражении, расход энергии и т.д.), есть и такие, что не поддаются объективной количественной оценке: эффективность методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и системы мотивации на результаты труда, значение административного предвидения и прогнозирования, психологический климат и т.п., которые требуют специальных знаний. Например, одна из проблем, которую обязательно приходится решать руководителю малого бизнеса – выбор стиля руководства.

Существуют три классических стиля руководства – авторитарный, демократический и либеральный. Кроме того, имеется несколько концепций стиля руководства: Блейка-Моутона, Фидлера, Митчема-Хауса, Херси-Бланшара, Врума-Йеттона. Для малого предприятия лучше всего подходит концепция Врума-Йеттона, которая в большей мере, чем другие, учитывает особенности предпринимательской организации. Согласно модели Врума-Йеттона существует пять стилей руководства в зависимости от того, в какой степени руководитель разрешает подчиненным участвовать в принятии решений:

- 1) автократический – руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию;
- 2) автократически-информационный – руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает

решение. Роль подчиненных в принятии решений состоит в предоставлении информации, а не в поиске или оценке альтернативных решений;

3) консультативный – руководитель излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушивает их идеи и предложения, но не собирает их в одну группу. Затем принимает решение, которое отражает или не отражает мнение подчиненных;

4) консультативно-групповой – руководитель излагает проблему группе подчиненных и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое отражает или не отражает мнение подчиненных;

5) полное участие – руководитель излагает проблему группе подчиненных, вместе с ними оценивает альтернативы и пытается достичь согласованного решения по окончательному варианту. Руководитель выступает в роли председателя. Он не пытается повлиять на группу «i» чтобы она приняла его решение.

Поскольку применение каждого из стилей зависит от ситуации и решаемых проблем, Врум и Йетгон предложили модель «дерева решений» и разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные – руководители»:

- значение качества принятия решения;
- наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия рационального решения;
- степень структурированности проблемы;
- значение согласия подчиненных с целями организации и их причастность к эффективному выполнению решения;
- определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных;
- степень мотивации подчиненных к достижению целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы [16].

### 4.3 Методы управления предприятием

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, направить и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы управления, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем. Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ, носят название конкретных или специфических методов. Классификация конкретных методов осуществляется по трем основным направлениям, позволяющим выделить методы: управления функциональными подсистемами; выполнения функций управления; принятия управленческих решений. Первое направление связано со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал. Второе направление предполагает группировку методов, используемых организацией для выполнения любой функции менеджмента, вне зависимости от того, в какой подсистеме она реализуется. Методы управления можно разделить на три группы:

- 1) методы принуждения (административные или организационно-распорядительные);
- 2) методы побуждения (экономические);
- 3) методы убеждения (социально-психологические) [15].

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Административные методы (организационно-распорядительные) базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как

«метод кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как «метод пряника». Социально-психологические методы базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей, иначе говоря, методы убеждения.

Кроме трех классических методов управления, существуют более современные методы: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и другие.

Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют выше перечисленные методы. На практике не применяется какой-либо один из методов, чаще всего используется несколько методов в зависимости от ситуации.

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий). Задача организационно-распорядительной и организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных и экономических методов.

Организационно-распорядительные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Эти методы помогают обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Регламентируются они правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три формы организационно-распорядительных (организационно-административных) методов, представленных на рисунке 11.



Рисунок 11 - Три формы организационно-распорядительных (организационно-административных) методов

Организационно-распорядительные методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Эти методы – методы принуждения.

Принятые в коллективе методы руководства оказывают влияние на формирование системы подчинения. Формы подчинения должны носить самый благожелательный прогрессивный характер и не вызывать таких эмоций, как унижение, неловкость, досада, раздражение и даже стресс. Административное воздействие связано чаще всего с тремя типами подчинения:

- вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивным, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным [6].

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия; адресат; постановку задания; определение критерия его выполнения; установление ответственности; инструктаж подчиненных и т.д.



Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников предприятий сферы сервиса, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия, в конечном счете могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы являются наиболее эффективными, если они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обуславливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование. Рассмотрим их более подробно:

1 Планирование. Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии). Главное в планировании как в экономическом методе руководства – выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

2 Анализ. Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом

анализе сердцевиной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов, который может быть вовлечен в организуемый производственный процесс; фиксация внеорганизационной цели организации или текущей потребности организации и нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения внеорганизационной цели, т.е. ради удовлетворения в максимально высокой степени фиксируемой в текущий момент потребности организации. При экономическом анализе рассматриваются факторы как внутренней среды предприятия сферы сервиса, так и внешней.

3 Хозрасчет. Данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

4 Ценообразование. Менеджер должен стремиться к максимизации к нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

а) увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли;

б) совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется). К таким действиям можно отнести путь сокращения (минимизацию) издержек производства. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого – нормативной

прибыли.

Одновременное использование этих двух методов путем одновременного увеличения цены товара и сокращения издержек производства.

5 Финансирование. Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений, в деятельности которых наиболее заинтересовано предприятие.

Далее рассмотрим социально-психологические методы управления.

Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % - от умения работать с людьми.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать

наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения [27].

Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

Для малого бизнеса, в том числе предприятий сферы сервиса характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен, прежде всего, хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т. е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

На малых предприятиях сферы сервиса, с небольшой численностью работающих (до 15 –20 чел.) зачастую отсутствует специальное управленческое подразделение, а само управление ведется на элементарном уровне и включает ведение бухгалтерского учета, контроль за рентабельностью хозяйственной

деятельности, руководство работой. На предприятиях сферы сервиса с численностью до 70 чел. имеется специальное подразделение, способное организовано управлять хозяйством. Практикуется технология управления производством, сбытом, трудом и финансами. На предприятиях сферы сервиса с численностью до 100 чел. могут создаваться специализированные управленческие подразделения. Каждое из таких подразделений обладает более высокой технологией управления в своей области.

В таком делении предприятий по уровню управления присутствует своя логика. В небольшом магазине, кафе, парикмахерской и т.д. нет необходимости иметь специалиста-менеджера, да это и накладно. Обычно функции управления малым предприятием берет на себя его владелец, т. е. происходит совмещение должностей. В то же время указанные размеры предприятия по численности работающих не являются единственным обязательным критерием отнесения его к соответствующему уровню управления. Необходимость создания того или иного подразделения управления или привлечение специалиста-менеджера зависит от целого ряда других факторов, характеризующих условия деятельности конкретного предприятия: ассортимента продукции (услуг), состава работающих, организационной структуры предприятия, отрасли деятельности и др.

В небольших организациях, как правило, функции управления берет на себя руководитель, полагая, что их лучше выполнять самому, чем перепоручать другим. Однако отказ от делегирования полномочий (или их части) влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и отрицательно сказывается на результатах работы предприятия сервиса. К тому же руководителю предприятия необходимо заниматься не только текущей работой, но и видеть перспективу его деятельности. Поэтому целесообразно потратить время на обучение работника, способного выполнять определенные функции, и делегировать ему полномочия, чем постоянно выполнять эту работу.

По мере роста масштабов деятельности предприятия сервиса появляется

потребность в привлечении специалиста по управлению, т. е. менеджера, или даже в создании специальной управленческой группы. Если организационная структура предприятия сферы сервиса становится разветвленной, т. е. коллектив делится на ряд групп, может возникнуть необходимость выделения линейных и функциональных специалистов по управлению. Роль управляющего предприятием в таком случае во многом сводится к координации действий линейных и функциональных служб.

Таким образом, целый ряд факторов оказывает существенное влияние на способы, формы и стиль управления персоналом малого предприятия. Задача менеджера (руководителя предприятия) заключается в том, чтобы с учетом всей совокупности специфических факторов конкретного предприятия сервиса определить оптимальную систему управления в целях достижения успеха.

Современное (или новое) предприятие сервиса – это реакция на динамичные перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность внешней среды. Современный подход к фирме представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды.

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.

#### 4.4 Функции менеджмента на предприятиях сферы сервиса

Все менеджеры выполняют одни и те же функции. Они занимаются планированием, организацией, координацией, мотивацией и контролем. Большого успеха достигает тот коллектив, руководитель которого постоянно совершенствует исполнение всех функций, составляющих процесс управления. Рассмотрим коротко содержание этих функций в малом бизнесе.

Взаимосвязь этих функций, иллюстрирующая процесс управления, представлена на рисунке 12.

Планирование является основной функцией управления, от которой зависят все другие функции. Менеджер, занимающийся планированием, намечает цели организации и определяет наилучшие способы их достижения, на которых должна сфокусироваться вся деятельность предприятия.

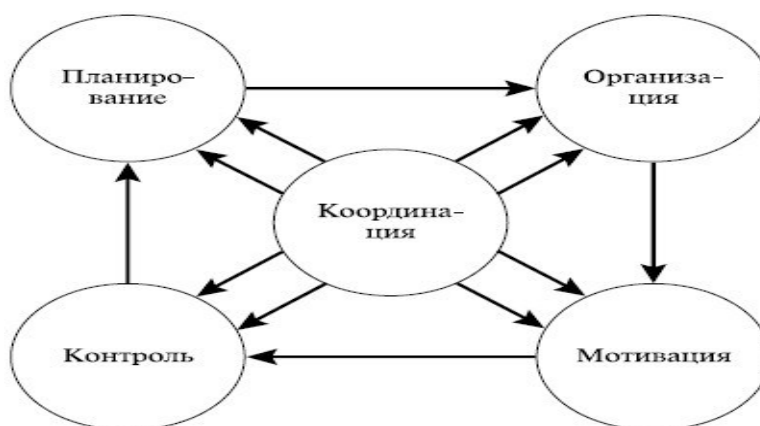


Рисунок 12 – Взаимосвязь функций менеджмента на предприятиях сферы сервиса

Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед предприятием сервиса конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие цели на

определенный период времени. Обычно малые предприятия разрабатывают цели на два-три года вперед. Эффективные цели усиливают побудительные мотивы к труду, устанавливают четкие ориентиры деятельности и создают ясную картину ожидаемых результатов.

Совокупность целей предприятия сервиса можно условно разделить на две группы:

- первая группа. Результативно-хозяйственные цели: рост производства; рентабельность; устойчивость к экономическим циклам; гибкость; неустойчивость к неожиданным изменениям во внешней среде; платежеспособность; превышение финансовых средств предприятия над обязательствами; устойчивость к слияниям с другими предприятиями; конкурентоспособность; инновационность; увеличение доли рынка;

- вторая группа. Общественно-социальные цели: внутренний климат; чуткость к внешним социальным явлениям; гражданственность; удовлетворение работой; учет интересов различных групп работников.

После определения целей предприятия осуществляется анализ по методу SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильные и слабые стороны, возможности и опасности). SWOT – это метод анализа деятельности всего предприятия сервиса, сверху донизу, внутри и снаружи, позволяющий точно определить, какие внутренние аспекты и внешние условия могут послужить основой будущего роста. SWOT делится на анализ внутренних факторов деятельности предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и опасности).

В результате такого анализа рождается набор обоснованных выводов, которые становятся базой для построения стратегии предприятия. Стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), проявленных в работе организации. При этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде. В результате образуется окончательный набор возможных стратегий для заданного периода:

- варианты выбора выпускаемых изделий или оказываемых услуг;



- варианты выбора производственной стратегии, включая оборудование и помещение;
- варианты выбора клиентуры и рыночной стратегии;
- варианты выбора организационной, управленческой структуры и структуры персонала;
- варианты выбора финансовых методов.

Выбранные варианты, имеющие долгосрочный характер, в совокупности представляют собой стратегию, которую нужно оценить с точки зрения согласованности и реальности. Стратегия есть способ борьбы за свою долю продаж в выбранном секторе рынка, учитывающий сильные стороны деятельности предприятия сферы сервиса и благоприятные возможности, которые определяются на основе анализа и практики [33].

Выбранные цели и разработанная стратегия их достижения составляют основу перспективного планирования, которое имеет две формы:

- долгосрочное планирование (определяется методом экстраполяции): будущее – улучшенное настоящее;
- стратегическое планирование (определяется тенденциями и неожиданностями, способными изменить эти тенденции): будущее – не такое, как настоящее.

Принцип стратегического планирования связан с механизмом управления по результатам. Его объективность обусловлена динамичным характером развития самой организации и изменением воздействия на нее внешней среды. В стратегическом планировании реализуется принцип перспективности.

Конкретизация стратегического плана обычно осуществляется в годовом (текущем) плане, где ставятся конкретные задачи для предприятия сервиса в целом и для ее отдельных подразделений, определяются способы их выполнения, составляется смета доходов и расходов.

Постановка согласованных и реалистичных задач придает работе коллектива предприятия сервиса целенаправленный характер и выражает желание достичь конкретных результатов. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки конкретных планов, оценки

практической возможности решения задач, поиска более эффективных способов. При этом важно определить очередность планируемых действий, обеспечить их взаимосвязь, необходимые ресурсы и сроки для их выполнения.

Организация, как и планирование, требует от менеджера свободного владения аналитическими навыками. Задачи этой функции – формирование структуры предприятия, а также обеспечение его всем необходимым для нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, помещением, денежными средствами и др. После того как план составлен, задача состоит в том, чтобы создать реальные условия для достижения намеченных целей.

Главная проблема, с которой сталкивается менеджер на стадии организационной работы, – это наиболее подходящий для целей и задач предприятия подбор людей, которые могут справиться с конкретными обязанностями, распределение полномочий. Другими важными составляющими этой работы являются определенные размеры оплаты труда работников, помощь им в приобретении навыков и оценка качества их труда.

Мотивация – это функция руководства, цель которой создать у работника стимулы к труду и побудить его работать с полной отдачей. Поведение человека определяется множеством мотивов. Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям. Задача менеджера – познавать людей, наблюдать за ними, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

С мотивацией тесно связано такое понятие, как «моральный дух», в котором проявляется отношение человека к работе на предприятии. Такие условия, как справедливость, признание заслуг, обратная связь, вовлеченность в коллективный процесс, существенно влияют на моральный климат коллектива. Работники, которые проявляют энтузиазм, бодро настроены, лояльны, в итоге определяют результативность деятельности предприятия.

Поэтому менеджер, стремящийся улучшить моральный климат, должен

найти способы побудить людей работать с максимальной отдачей. Для достижения успеха в малом бизнесе, для которого характерна работа сплоченной командой, создание и поддержание здорового морального климата чрезвычайно важно.

Контроль – это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия. Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. При этом контроль должен быть своевременным и простым. Последнее особенно важно для малых предприятий. Выполняя функцию контроля, сопоставляя полученные результаты с теми, которых необходимо достигнуть, менеджеры принимают соответствующие меры. Если дела идут, как намечено, то контроль позволяет поддерживать этот приемлемый ход. Если же результаты хуже ожидаемых, то контроль помогает выявить причины отклонений и внести необходимые коррективы.

Контроль непосредственно связан с функцией планирования. Стратегические планы отражают изменения как внутри, так и вне предприятия. Процесс контроля позволяет менеджерам удостовериться, действует или нет принятая стратегия. Если фирма постоянно осуществляет контроль, ошибки можно заметить на раннем этапе и своевременно принять меры, позволяющие справиться с проблемой, предотвратив тем самым возможный серьезный ущерб.

Для эффективности контроля устанавливаются стандарты, критерии оценки работы предприятий сферы сервиса. Они должны быть тесно связаны со стратегическими целями, чтобы не получилось так, что фирма контролирует выполнение неверной задачи.

Координация – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев предприятия путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволяет

наиболее эффективно и оперативно достигать поставленной цели. Координировать действия в рамках малой фирмы сравнительно несложно, поскольку все работники на виду, а управление, как правило, осуществляется на уровне непосредственного общения [29].

#### **4.5 Базовые операции менеджера на предприятиях сферы сервиса**

Они определяются его правами и обязанностями, так менеджер – предприниматель должен:

- знать, изучать и анализировать факты, связанные с деятельностью предприятия. Регулярно проводить ретроспективный анализ, выявлять логику развития событий на предприятии и в среде, с которой приходится взаимодействовать; изучать потребителя, диагностировать внутренние проблемы производственного коллектива, прогнозировать действие внешних факторов;

- намечать текущие и перспективные цели и держать их под постоянным контролем; выработать стратегическую концепцию, разрабатывать конкурентоспособную стратегию действий, направленную на использование потенциальных возможностей коллектива; определять собственную социально-экономическую, производственную и предпринимательскую тактику;

- организовывать, обеспечивать, объединять ресурсы и средства (работники, машины, материалы, финансы, информация) для достижения целей; координировать, согласовывать производственные программы с позиций их общего ресурсного обеспечения по сметам и балансам с использованием нормативной базы; особое внимание уделять контролю за ключевыми ресурсами;

- создавать действенные исполнительные структуры, использовать программные управленческие структуры; сочетать децентрализацию с необходимой централизацией, в допустимых пределах делегировать полномочия по управлению; создавать временно или постоянно действующие специализированные структуры, ячейки для реализации особо важных

функций;

- уметь выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных специалистов; информировать коллективы о целях и задачах управления; обучать людей и развивать их способности, особое внимание уделяя талантам; оценивать людей, заинтересовывать их и заставлять работать, избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;

- обеспечивать координацию и интеграцию деятельности всех подразделений и специалистов предприятия [16].

Менеджер-предприниматель сферы сервиса имеет право:

- создавать для осуществления своей деятельности любые виды фирм;
- приобретать имущество и имущественные права у других фирм;
- участвовать своим имуществом в деятельности других экономических субъектов рыночных отношений;

- использовать по соглашению сторон имущество физических и юридических лиц на условиях аренды, подряда и др.;

- нанимать и увольнять работников на условиях контракта или других условиях;

- открывать на свое имя или на имя фирмы счета в банке для хранения денежных средств, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций;

- получать неограниченный по размерам личный доход от индивидуальной предпринимательской деятельности.

Менеджер-предприниматель сферы сервиса обязан:

- заключать договоры, контракты по найму с работниками и, в необходимых случаях, с профсоюзами;

- осуществлять оплату труда работников, работающих по найму, в соответствии с условиями договора;

- обеспечивать надлежащее качество производимых товаров (работ, услуг);

- соблюдать законные требования и права потребителей;

- обеспечивать работникам надлежащие условия труда;

- вносить в страховые и пенсионные фонды отчисления по страхованию и обеспечению лиц работающих по найму;

- осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, технике безопасности [33].

Предприниматели организуют свое дело и действуют ради собственной выгоды или выгоды фирмы, которую они представляют. Поэтому предпринимательской деятельности свойственны сильные хозяйственные мотивации.

### **Вопросы для самоконтроля по 4 теме**

- 1 Раскройте сущность понятий «управление» и «менеджмент».
- 2 Что понимается под термином «предпринимательская способность»?
- 3 Существует ли различие в терминах «предприниматель» и «менеджер»?
- 4 Какие принципы управления вы знаете?
- 5 Какие существуют стили управления предприятием малого бизнеса?
- 6 Назовите функции управления предприятием малого бизнеса.
- 7 Какие существуют методы управления предприятием малого бизнеса?
- 8 Расскажите об организационно-распорядительных методах управления.
- 9 В чем суть экономических методов управления?
- 10 От чего зависит успех деятельности руководителя?

### **Тест для самопроверки по 4 теме**

**(укажите один правильный вариант ответа)**

- 1 Что является предметом труда работников управления?
  - а) сырье, материалы;
  - б) готовая продукция;
  - в) информация;
  - г) ресурсы;
  - д) кадры.

2 Что такое процесс управления?

- а) последовательная деятельность менеджера;
- б) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;
- в) совокупность принципов и методов управления.
- г) совокупность принципов управления;
- д) совокупность методов управления.

3 Что это планирование, организация, мотивация, контроль?

- а) методы управления;
- б) система управления;
- в) функции управления;
- г) закономерности управления;
- д) принципы управления.

4 Какая из функций менеджмента наиболее ориентирована на человека?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) контроль;
- г) мотивация;
- д) координация.

5 К функциям менеджмента относится все за исключением:

- а) планирование;
- б) управление;
- в) стремление к получению прибыли;
- г) организационная работа;
- д) контроля выполнения работ.

6 Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, – это:

- а) комплекс;
- б) система;

- в) организация;
- г) процесс;
- д) функция.

7 Какие бывают общие методы управления?

- а) административные, экономические и социально-психологические;
- б) производственные и маркетинговые;
- в) сетевые и балансовые;
- г) законодательные и нормативные;
- д) балансовые и учетные.

8 Назовите первую функцию процесса управления:

- а) мотивация;
- б) организация;
- в) планирование;
- г) контроль;
- д) координация.

9 Какие методы управления воздействуют на потребности и интересы человека и группы, активизируют творческую или исполнительскую деятельность, общение?

- а) бюрократические;
- б) административные;
- в) социально-психологические;
- г) демократические;
- д) инновационные.

10 К элементам корпоративной культуры относится:

- а) лозунги компании, помещаемые в ежегодных отчетах и пресс-релизах;
- б) неформальные каналы распространения слухов;
- в) внутренняя деловая и психологическая атмосфера, сложившаяся в компании;
- г) верно все выше перечисленное.



## **5 Управление персоналом предприятий сферы сервиса**

### **5.1 Сущность управления персоналом и основные теории**

### **5.2 Функции управления персоналом предприятия**

### **5.3 Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд**

### **5.4 Управление конфликтами на предприятии сферы сервиса**

### **5.1 Сущность управления персоналом и основные теории**

Управление персоналом – это управление человеческими отношениями, способами взаимодействия людей на производстве, в сфере услуг. В основе теорий управления человеческими отношениями лежит определенное представление о модели человека – работника с точки зрения системы его потребностей, которые являются наиболее значимыми для того, чтобы их можно было использовать для побуждения к эффективному труду.

Основные функции управления персоналом предприятий сервиса:

а) руководство – разнообразные способы побуждения человека к каким-либо действиям (руководитель как тип лидера);

б) общение – способы и характер общения людей на производстве (механизмы передачи информации);

в) мотивация – создание системы стимулов работать с отдачей (материальные, моральные стимулы, моральный дух и т.д.) [10].

В 60-х годах психолог Дуглас Мак Грегор сформулировал ряд постулатов, лежащих в основе рассуждений большинства руководителей и назвал их теорией Х:

- «средний человек» не любит работать и старается, по возможности избегать этого занятия;

- для достижения целей организации его необходимо контролировать, заставлять и угрожать наказанием, чтобы заставить прилагать необходимые усилия;

- он не честолюбив, предпочитает, чтобы его направляли, избегает ответственности и желает жить в безопасности.

Основными стимулами являются внешние материальные поощрения, страх потери работы. В основе такого руководства лежит авторитарный стиль управления персоналом.

Согласно классической теории мотивации, деньги являются единственным стимулом, побуждающим работников работать. Следовательно, менеджерам достаточно показать, что они смогут больше заработать денег. Был провозглашен индивидуализированный подход к работнику. Одним из наиболее известных разработчиков данной теории является Фредерик У. Тейлор. Им же был разработан один из наиболее важных инструментов – система сдельной оплаты труда. В основе – снижение операционных издержек преобразования. Человеческие отношения не рассматривались как важный фактор роста производительности труда.

В противовес изложенным выше постулатам теории Х Мак Грегор изложил теории Y, стремясь обратить менеджеров на высшие потребности по иерархии Маслоу:

- «средний человек» любит работать, для него так же естественно работать, как и отдыхать;

- кроме внешнего контроля и угроз, осознание целей своей работы и целей организации является важными способами побуждения человека к работе;

- упорство достижения поставленных целей зависит от вознаграждения;

- при благоприятных условиях человек не избегает ответственности, а стремится к ней;

- работая в организации, человек способен использовать свое воображение, интеллект, творческие возможности, для решения встающих перед ним проблем;

- при современном уровне развития промышленности используется не весь потенциал работника.

Главными стимулами этой теории являются профессиональный рост и самостоятельность [29].

Кроме вышеперечисленных теорий X и Y существует еще теория Z, в которой главными стимулами побуждающими персонал к работе являются групповой подход и привлечение работников к управлению.

## **5.2 Функции управления персоналом предприятия**

На малом предприятии, в том числе предприятия сервиса, как правило, нет специальных кадровых служб. Работой с персоналом занимается либо руководитель организации, либо сотрудник, которому эта работа поручена. Некоторые малые предприятия, нуждающиеся в профессионале в области управления персоналом, нанимают его, даже если их штат не превышает 80 человек. Наличие специалиста по персоналу имеет следующие преимущества:

- консультации и действия специалиста имеют важное значение в области трудового законодательства (например, в вопросах, касающихся приема и увольнения);

- отсутствие специалиста по персоналу, ответственного за прием на работу, развитие и вознаграждение сотрудников не дает возможности поддерживать установку на важность человеческого фактора предприятия;

- специалисты по персоналу оказывают неоценимую помощь руководителю предприятия при решении таких важных вопросов, как формирование организационной структуры, системы вознаграждения, увеличение численности работников или сокращение штатов;

- для работников малого предприятия необходимо присутствие специалиста по персоналу, к которому можно обратиться за советом и помощью [29].

Существуют и некоторые недостатки в найме специалиста по персоналу:

- специалист по персоналу должен будет приспособиться к сложившейся на данном малом предприятии культуре, а также понимать, что возможностей

карьерного роста у него на данном предприятии нет;

- у кандидата на данную должность должен быть опыт работы на малом предприятии, так как идеи и инновации, казавшиеся успешными в крупной организации, здесь не всегда применимы;

- руководителю следует сопоставить затраты на специалиста по персоналу с получаемой выгодой. Альтернативой может стать договор с консультационным агентством по вопросам управления персоналом, что может оказаться дешевле [12].

В классическом понимании в функции управления персоналом предприятий сферы сервиса входят следующие виды деятельности:

- планирование человеческих ресурсов, заключается в определении потребности в кадрах (с количественной и качественной стороны), разработка политики управления персоналом;

- формирование кадрового состава, состоит из отбора, найма, введения в должность, увольнения, сокращения, перемещения работников. Разработка методов отбора и системы квалификационных требований к принимаемым работникам;

- организация труда, включает расстановку кадров, распределение и перераспределение обязанностей, установление режимов труда и отдыха и т.д.;

- обучение персонала, включает введение в должность (при приеме на работу), повышение квалификации, переобучение, развитие (содействие самообразованию работника);

- оценка деятельности (аттестация) персонала с целью определения соответствия работника требованиям выполняемой работы, его загруженности, способности к росту;

- оплата и стимулирование труда, включая различные социальные компенсации;

- охрана труда и здоровья;

- формирование и поддержание системы коммуникаций внутри предприятия, включает обеспечение информированности персонала,

взаимодействие с профсоюзом, устранение конфликтов, формирование социально-психологического климата в коллективе;

- ведение информационно-аналитической работы по персоналу и делопроизводства.

Рассмотрим, как реализуются функции по управлению персоналом на предприятиях сферы сервиса. Руководители предприятий сферы сервиса сами решают, какие функции необходимы для успешной деятельности их предприятия. Характерен следующий набор первостепенных функций:

- формирование состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, адаптация персонала, увольнение);
- обучение и развитие работников;
- оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд;
- делопроизводство в управлении персоналом [13].

Такую функцию как, формирование состава персонала, начнем изучать с подбора персонала, несомненно, наиболее ответственного этапа в управлении малым предприятием, так как ошибка обходится слишком дорого. Это кропотливая работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний в области права, экономики, социологии и психологии, так как в успехе предприятия большое значение приобретают личные качества работников. Для малых предприятий сферы сервиса возможны следующие варианты подбора персонала:

- индивидуальный (по рекомендациям, через личные знакомства);
- по объявлениям (через средства массовой информации и рекламу предприятия);
- через службу занятости населения.

Поиск работников по личным каналам приводит к ненужности специальных процедур отбора, поскольку на работу приглашается человек, о котором уже многое известно.

Однако при использовании любых источников набора должна быть проведена процедура отбора персонала. Для того чтобы быть уверенным в

будущем сотруднике, нужно знать не только его возраст, образование и опыт работы, но и его социальные и индивидуальные психологические качества. Поэтому в личной беседе с кандидатом помимо общих сведений необходимо выяснить:

- основной род деятельности в настоящее время и профессиональные интересы;
- причины, по которым кандидат хотел бы поменять место работы, какие цели он ставит перед собой;
- что нестандартного (нового) он может предложить на новом месте работы;
- что он ожидает от предстоящего места работы;
- какая работа ему наиболее по душе;
- на какую заработную плату он рассчитывает;
- как он повышает свои профессиональные знания;
- как строит он свои взаимоотношения с коллегами и испытывает ли трудности в общении;
- не мешает ли его личная жизнь новой работе;
- есть ли у него вопросы [10].

Кроме того, следует обратить внимание на его внешний вид (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения (жестикация, манеры), культуру речи (умение формулировать мысли), умение слушать, его активность и заинтересованность.

Очевидно, что успешность деятельности кандидата зависит от ситуации, в которой ему придется работать, индивидуального стиля руководителя, иерархии ценностей уже сложившегося коллектива. Поэтому важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе. Кандидату следует разъяснить некоторые специфические особенности и правила предприятия:

- а) каковы основные требования, предъявляемые к работнику, критерии

оценки производительности его труда и связанная с ними оплата (санкции);

б) кто определяет, каким образом должна быть обеспечена требуемая производительность и качество труда;

в) откуда и какую помощь можно ему ожидать;

г) каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений работников;

д) что требуется для успешной работы на предприятии и что ценится здесь как достоинство, какие люди чаще других вызывают уважение;

е) что считается серьезным просчетом в работе, какие ошибки не прощаются;

ж) каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник предприятия (стиль одежды, о чем не принято говорить и чего не следует делать и т. п.) [29].

Наем персонала на предприятиях сферы сервиса является законодательным этапом поиска и отбора персонала и предполагает строгое соблюдение законов РФ, Постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Наем персонала оформляется путем заключения трудового договора (ст. 56, 57 Трудового кодекса РФ) и издания работодателем приказа (распоряжения), содержание которого должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (ст. 68 Трудового кодекса РФ). Под содержанием трудового договора следует понимать совокупность указанных в нем условий. К числу наиболее существенных условий трудового договора относятся: дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием предприятия или конкретная трудовая функция; права и обязанности сторон; условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) и ряд других.

Все трудовые договоры по сроку их действия делятся на два вида (ст. 58, 59 Трудового кодекса РФ) [2]:

- на неопределенный срок. Так заключается обычный трудовой договор. Стороны договора обуславливают место работы, трудовую функцию работника, а во многих случаях и размер заработной платы. Такой договор заключается в большинстве случаев;

- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. Срочные трудовые договоры заключаются в тех случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Адаптация персонала на предприятии сферы сервиса является оценкой работы по поиску, подбору и найму персонала. В процессе адаптации не следует спешить с вводом нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой режим коллектива (трудовые перегрузки, дефицит или избыток информации и т. д.). Примерный порядок адаптации следующий:

- подробное ознакомление с малым предприятием, его особенностями и традициями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;

- представление коллективу;

- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;

- обучение по новым должностным обязанностям;

- работа на своем рабочем месте [10].

На некоторых малых предприятиях сферы сервиса многие рабочие места и специальности единичны. В этом случае в процессе введения в должность и обучения должностным обязанностям нового работника участвуют все члены коллектива во главе с руководителем предприятия. Общий круг обязанностей работника обычно предусматривается в трудовом договоре. Более детально они устанавливаются устно руководителем предприятия. Четкого распределения обязанностей, зафиксированных в должностных инструкциях, как правило, нет.



Следовательно, руководитель предприятия сферы сервиса должен максимально сконцентрировать на этом внимание нового работника. Это является потенциальным источником конфликтных ситуаций. Следует разъяснять новым сотрудникам специфику работы, требование функциональной гибкости (периодическое выполнение работником обязанностей, не свойственных его должности), поскольку объем конкретной работы постоянно меняется, иногда возникает необходимость заменить отсутствующего работника. В этих условиях работнику нужно не только знать свои прямые обязанности, но и неплохо разбираться в работе коллег. Адаптация считается успешной, если работник правильно понимает и выполняет свои должностные обязанности, чувствует свою причастность к делам предприятия и личную заинтересованность в улучшении дел на предприятии.

Увольнение работника означает прекращение трудового договора (ст. 77 - 84 Трудового кодекса РФ) [10]. Оно возможно лишь при наличии оснований, закрепленных в законе, т. е. при наступлении определенных юридических фактов. Последние делятся на два вида:

- волевые действия сторон или третьего лица, имеющего право требовать увольнения (суд, военкомат), при проявлении ими инициативы прекратить трудовой договор. При одностороннем волеизъявлении закон трактует такие действия как расторжение трудового договора;
- некоторые события (например, смерть работника или истечение срока договора, окончание обусловленной работы).

Наличие предусмотренных законом оснований увольнения и установленный порядок увольнения по каждому основанию - важная юридическая гарантия права на труд. Прекращение трудового договора правомерно лишь в том случае, если одновременно существуют три обстоятельства:

- 1) есть указанное в законе основание для увольнения;
- 2) соблюден порядок увольнения по данному основанию;
- 3) есть юридический акт прекращения трудового договора (приказ об

увольнении).

Руководитель предприятия сферы сервиса или специалист по персоналу решает вопрос о необходимости обучения работников. Необходимость обучения персонала возникает, если:

- работники не в состоянии хорошо трудиться до тех пор, пока они не усвоили нужные для работы знания и навыки;
- осуществляются организационные изменения (продуктовые, технологические, системы управления и т.п.);
- применяемые на предприятии методы контроля выявили снижение производительности труда работников.

Далее следует определить, что должны изучать работники, тип обучения или образования, который нужно использовать, как и где будет проходить обучение. На многих малых предприятиях обычно обучение проводится во время работы на рабочем месте опытными рабочими или служащими, объясняющими новому работнику, что следует делать.

Подготовка кадров с отрывом от работы проводится в случае, например, активного расширения деятельности предприятия сферы сервиса или выхода на международный рынок, а также в других случаях, когда от работника требуются специальные знания и навыки.

Обучение и развитие профессиональных знаний помогает работнику понять перспективу работы и способствует выработке ответственности за ее результаты. Обучение и развитие работников может включать несколько видов:

- вводное обучение для новых работников;
- производственное обучение для овладения в кратчайший срок необходимыми навыками работы;
- ротация – работник переводится на другую работу для получения дополнительной профессиональной квалификации на срок от нескольких дней до нескольких месяцев;
- управленческое обучение для делегирования работникам больших полномочий и ответственности.

Основные требования к эффективности обучения на предприятии сферы сервиса следующие:

- руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению, то есть нормальные условия для обучения, поддержка со стороны обучающего, поощрение со стороны руководства;

- для обучения нужна мотивация, то есть работники должны понимать цель обучения, которая может состоять в повышении производительности труда, улучшении материального положения, получении морального удовлетворения работой;

- процесс обучения следует разбить на упрощенные этапы с отработкой знаний на практике, чтобы была обратная связь с результатами обучения.

Особенность функционирования предприятия сферы сервиса в современном мире состоит в том, что для осуществления трудовой деятельности работнику необходимо постоянно расширять объем профессиональных знаний, который устаревает в связи с ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Следовательно, на предприятии сервиса должна разрабатываться программа обучения и развития персонала, которая содержала бы перечень мероприятий, направленных на получение работником дополнительных знаний и навыков работы, совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств. Такая программа создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника.

Особенностью малого предприятия сферы сервиса является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Все работодатели хотят иметь нормальные деловые отношения с персоналом. Чтобы этого достичь, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Общение должно быть двусторонним процессом между работодателем и его работниками. Руководитель должен предоставлять работникам следующую информацию: инструкции по работе, изменения в положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия.

В то же время руководитель должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам. Обратная связь обеспечит на предприятии:

- нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя;
- отсутствие слухов и жалоб;
- сплоченность коллектива, доверительность отношений;
- оперативность в решении проблем персонала.

Общение на малом предприятии сферы сервиса обычно осуществляется через:

1) беседы один на один – общаясь с работниками во время не-официальных бесед или официальных дискуссий, руководитель предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такие беседы позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;

2) создание руководства (справочника по малому предприятию) для персонала – каждое малое предприятие должно иметь руководство (справочник) для персонала с полной информацией о направлениях деятельности предприятия, его возможностях, правилах, процедурах и общих условиях работы. Данное руководство должно быть доступно для всех работников;

3) доску объявлений – это эффективный способ передачи сообщений всему персоналу при условии, что на ней будет регулярно обновляться информация;

4) ящик для предложений – руководитель должен принимать во внимание идеи своих работников. Ящик для предложений (или книга) является одним из способов для персонала высказать свое мнение. Не всегда работник может высказать свое мнение или предложение руководителю устно. Руководитель также письменно может дать ответ работнику на его предложение или замечание.

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого

предприятия должен стимулировать работников, используя для этого следующие факторы мотивации:

- заработная плата – работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает. Заработная плата должна быть конкурентной с той, которую он мог бы получать на другом предприятии;

- условия труда – работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда. Работники должны понимать, что их руководитель стремится создать им такие условия;

- социальные возможности – предоставление персоналу предприятия субсидированного питания, скидок на товары и услуги, помощи в оплате проезда, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;

- предоставление самостоятельности – предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач) [10].

Руководитель малого предприятия сферы сервиса должен проявлять интерес к работе каждого сотрудника, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на неделю, месяц, квартал. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии сферы сервиса руководитель имеет тесные рабочие отношения с персоналом. Это дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Работник должен знать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Руководителю следует создать доверительную обстановку в коллективе, оказывать поддержку работникам в решении их личных и производственных проблем.

Успешная реализация целей любого предприятия сферы сервиса непосредственно связана с оптимальным использованием его человеческих ресурсов, т. е. персонала (работников). Персонал предприятия – это его личный состав, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем. Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом, навыков использования современных технологий оптимизации человеческого потенциала и минимизации его ограничений для повышения конкурентоспособности и развития предприятия.

Общие особенности управления персоналом малого предприятия сферы сервиса, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик, таких как:

- комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одна из сильных сторон малого бизнеса - свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам;

- отсутствие многоуровневой организационной структуры. Это приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности;

- относительно более высокая информированность работников. Руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от

работника и тем самым вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей;

- меньшая степень бюрократичности в работе. На малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам;

- организационное обучение практически отсутствует. Объясняется это рядом причин: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия, низкая оценка существующих курсов обучения;

- малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия;

- широкий выбор работников. Существующая безработица предоставляет руководителям возможность нанимать сотрудников за невысокую оплату труда. При этом имеется возможность экономить на социальных льготах, на обучении, на условиях труда и т. д. Отсутствие высокой квалификации работников снижает уровень их претензий. Боясь потерять работу, многие добровольно идут на такие ущемления;

- принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности работника. Значимость рекомендаций на малых предприятиях в настоящее время рассматривается не только с точки зрения подтверждения профессионализма работника, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника. Другими словами, важно не только содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. В этом случае принципы кадрового отбора

ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения;

- самая важная проблема работников малого предприятия - социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Прослеживается слабая формализованность трудовых отношений: часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуются гибкие формы принуждения сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию в защиту интересов работников. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками, – Трудовой кодекс РФ. В ст. 59 Трудового кодекса РФ (и это единственная норма, касающаяся непосредственно субъектов малого бизнеса) сказано, что: «срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо по инициативе работника ... с лицами, поступающими на работу в организации – субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организации розничной торговли и бытового обслуживания – до 25 работников), а также к работодателям – физическим лицам». На всех предприятиях различных сфер деятельности рабочие рассматриваются как наемные работники, а специалисты – как единомышленники;

- существенное различие стартовых условий предприятий. Бывшие государственные предприятия уже имели помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это дает им возможность развивать и совершенствовать социально- бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную



для функционирования в рыночной среде гибкость, что и отражается в более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями [11].

Наряду с общими особенностями управления персоналом малого предприятия сферы сервиса существуют различия на предприятиях разных отраслей деятельности. В производственных организациях сложная структура персонала: администрация, специалисты, производственные рабочие. Следовательно, этим предприятиям необходимо использовать более разнообразные методы стимулирования и вознаграждения за труд. Такие методы стимулирования, как карьерный рост, обучение за счет предприятия, участие в доходах или собственности, практически отсутствуют. Производственные организации в основном имеют дело с рабочими специальностями, что упрощает методы отбора работников и их оценку. В производственных организациях более заметна статусная дифференциация между работниками и противоречия интересов. Это ведет к повышению уровня конфликтности.

Предприятия банковской сферы характеризуются закрытостью, так как многие работники владеют большим объемом коммерческой информации, выход которой за пределы банка недопустим. В связи с этим руководство банка заботится о надежности принимаемого персонала (нанимают строго по проверенным рекомендациям), а также о мотивации работников. Специфическая банковская деятельность предъявляет высокие требования к квалификации персонала. По этой причине при найме учитываются профессиональные и личные характеристики будущих работников. Здесь же осуществляются максимальные затраты на обучение персонала. Относительно высокая доходность банковской сферы позволяет помимо фонда заработной платы осуществлять другие социальные выплаты и гарантии. Администрация и специалисты банка имеют много общих социальных характеристик: высшее образование, высокий уровень интеллекта, творческий характер труда, что сокращает дистанцию между ними. Данные отношения снижают уровень конфликтности в коллективе.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых

предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

- место работы находится недалеко от дома;
- работникам импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;
- участие в доходах предприятия;
- работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия сферы сервиса, но многое может стать частью плана по управлению персоналом. В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой мало систематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом.

### **5.3 Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд**

Оценка результатов работы персонала нужна для корректировки системы оплаты труда и материального вознаграждения, служебных перемещений и нематериальных поощрений и льгот. Оценка необходима для определения уровня квалификации работников, их сильных и слабых сторон. Оценка имеет и мотивационные функции, показывая работнику уровень льгот и вознаграж-

дений, на которые он может претендовать. Продвижение по службе – один из способов признания хороших результатов труда работника.

Оценку нельзя основывать на личном отношении к подчиненному, иначе она перерастает в критику, которая в большинстве случаев вызывает защитную реакцию поведения. Для оценки устанавливаются конкретные цели и стандарты, приблизительные представления о поведении или производственных целях здесь крайне неэффективны. Основным требованием, предъявляемым к оценке, является объективность со стороны оценивающего, особенно руководителя.

Деятельность по оценке квалификации работников предприятия сферы сервиса называется аттестацией (от лат. attestatio – свидетельство). Аттестация персонала – это комплексная оценка деятельности и результативности труда работников. Она регулярно проводится, как правило, на средних и крупных предприятиях. На малом предприятии сферы сервиса руководитель находится в постоянном контакте со всеми работниками и имеет возможность непосредственно оценивать их сильные и слабые стороны. Вместе с тем аттестация, проводимая через определенные периоды, позволяет выявлять некоторые недостатки и неиспользованные резервы работников. На малом предприятии сферы сервиса наилучший способ аттестации – это собеседование, затрагивающее вопросы профессиональной деятельности работника, включенные в формуляр для аттестации.

Действующее в РФ законодательство предусматривает, что вознаграждение каждого работника зависит от количества и качества затрачиваемого им труда и максимальным размером не ограничивается. В Трудовом кодексе РФ (ст. 129) [2] заработная плата определена как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Обычно система вознаграждения за труд базируется на определенных принципах. Принципами организации заработной платы считаются

неуклонный рост ее номинальной и реальной величины, обеспечение соответствия меры труда его оплате и материальной заинтересованности работников в результатах труда, опережение темпов роста производительности труда по сравнению с его оплатой, справедливость и тесная связь между оплатой и результативностью труда, изменение доли постоянных и переменных выплат в зависимости от прибыльности, использование гибких систем вознаграждения (участие в прибыли или доходах). Под системой оплаты труда понимается способ исчисления размеров вознаграждения в соответствии с затратами или результатами труда. Ее выбор зависит от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

При оплате труда могут применяться тарифная или бестарифная системы. Тарифная система оплаты труда характеризуется поэлементным подходом к оценке трудового вклада работника, для чего устанавливается, с одной стороны, совокупность норм труда (норм выработки, нормативов численности, норм обслуживания, стандартов качества), а с другой – совокупность норм его оплаты (часовые, дневные, месячные тарифные ставки, схемы должностных окладов или штатные расписания, расценки, шкалы поощрения, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты). При этой системе работникам отдельно доплачивается за перевыполнение норм, за условия труда (нормальные, тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные), за сложность и интенсивность труда, за квалификацию и природно-климатические факторы. Основными элементами тарифной системы являются должностные оклады, тарифные ставки, тарифные коэффициенты, тарифно-квалификационные справочники, а также дополнительные выплаты. Тарифная система позволяет учитывать сложность и условия труда, факторы его повышенной интенсивности (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, не соответствующим нормальным (работа в ночное время, выходные и праздничные дни), с помощью доплат к тарифным ставкам и окладам.

К бестарифной системе оплаты труда относятся коллективная оплата по конечному результату, комиссионная оплата, оплата труда, основанная на «плавающих коэффициентах». Коллективная оплата труда по конечному результату ставит заработок работника в зависимость от итогов труда коллектива. Фонд заработной платы начисляется по коллективным расценкам, и каждому работнику на основании его прошлых заслуг присваивается относительно постоянный квалификационный коэффициент, отражающий потенциальный вклад в конечные результаты, а также коэффициент трудового участия (КТУ), оценивающий текущий вклад и дополняющий квалификационный коэффициент [13].

Комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли) в настоящее время получает все большее распространение в связи с появлением таких новых профессий, как брокеры, дилеры, торговые агенты и т. д. Данная оплата стимулирует рост производительности труда, снижает количество увольнений в период спада, сближает интересы работодателей и работников. На предприятиях, осуществляющих сервисные услуги, в качестве разновидности комиссионной оплаты применяются ставки трудового вознаграждения. Размер ставки определяется в виде фиксированного процента от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу. Система оплаты труда, основанная на «плавающих коэффициентах», предполагает, что по результатам труда данного месяца для специалистов устанавливаются новые должностные оклады в зависимости от результативности деятельности их подчиненных или полученной прибыли [11].

Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала предприятия определяют самостоятельно с учетом наибольшего в данных условиях стимулирующего эффекта, значимости данной профессии, потребности в специалистах соответствующего профиля и фиксируют их в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах.

## 5.4 Управление конфликтами на предприятиях сферы сервиса

Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии сферы сервиса, возникающими в процессе взаимодействия и общения людей между собой. Конфликт – это столкновение противоположных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких людей. Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах предприятия сервиса и позволяют выявить разнообразные точки зрения на те или иные события.

Конфликтная ситуация предполагает наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта).

Объектом конфликта, способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т.д. Важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта. Например, скрытая или явная борьба за место депутата в какой-либо иерархии государственного управления часто становится источником конфликта между кандидатами. Итак, налицо объект и участник конфликта, т.е. существует конфликтная ситуация. Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы он произошел, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое инцидентом. Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию. Представим на рисунке 13 алгоритм того, как происходит зарождение и развитие конфликта [11].

Субъекты конфликта могут противодействовать, но не переживать при этом негативных эмоций (например, в процессе какой-либо дискуссии), а могут наоборот, переживать негативные эмоции, но внешне не проявлять их, не противодействовать друг другу, и такие ситуации становятся предконфликтными. Субъекты конфликта могут противодействовать в нескольких сферах, таких как: общение, поведение, виды деятельности.



Рисунок 13 – Зарождение и развитие конфликта на предприятиях сферы сервиса

Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей.

Можно выделить следующие причины конфликтов на предприятиях сферы сервиса:

- ограниченность ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манерах поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации.

Для устранения конфликтов используют две группы методов – структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие:

- а) разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто представляет и получает различную

информацию, системе полномочий и ответственности и т. п.);

б) координационные и интеграционные методы (один из них – цепь команд: начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта; конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

в) направление усилий всех участников на достижение общих целей;

г) создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей) [12].

Межличностные методы разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

Уклонение – это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения «Не стоит делать из мухи слона». Цель обвиняемой стороны – отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

Сглаживание – это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

Компромисс – это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное



на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода – взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим. Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант.

Сотрудничество – это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой. Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать, – это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Спектр последствий конфликтов достаточно представительен. Их можно дифференцировать на две основные группы: позитивные (функциональные) и негативные (дисфункциональные). Они существенным образом сказываются на результативности деятельности предприятия: в первом случае повышая эффективность производства, а во втором, соответственно, снижая ее. В свою очередь, те или иные последствия конфликтов могут повлиять на возможность устранения или, соответственно, возникновения новых причин будущих конфликтов.

В таблице 15 представлена классификация основных последствий

конфликтов, составленная по данным зарубежных источников.

Таблица 15 – Классификация последствий конфликта

Последствия конфликтов	
Позитивные (функциональные):	Негативные (дисфункциональные):
<ul style="list-style-type: none"><li>– повышение заинтересованности в решении проблем предприятия;</li><li>– стремление к сотрудничеству;</li><li>– Повышение качества принятия решения;</li><li>– создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– снижение производительности труда, неудовлетворенность работой, рост текучести кадров;</li><li>– увеличение враждебности между конфликтующими сторонами;</li><li>– прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта;</li><li>– придание большого значения победе в конфликте, нежели решение реальных проблем.</li></ul>

Для управления конфликтами можно использовать две стратегии – предупреждения и разрешения.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий, в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, более справедливом распределении вознаграждения, обеспечении строгого соблюдения правил внутреннего распорядка, служебной этики и т.д.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, начав переговоры, чтобы найти приемлемое решение. Эта стратегия в зависимости от ситуации реализуется двумя способами – принуждением и убеждением, подкрепляемыми мерами стимулирования.

Причины конфликтных ситуаций, возникающих на малом предприятии, заключаются в отсутствии четкого распределения обязанностей, а также в результате ошибок при отборе персонала. Разрешение конфликта на малом предприятии во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с работниками, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой.

Среди перечисленных в трудовом договоре обязанностей работника у работодателя наиболее важное значение имеют обязанности руководителя по

обеспечению здоровых и безопасных условий труда, охраны труда для всех работников его предприятия. Руководитель малого предприятия должен разработать программу в области охраны здоровья и безопасности труда.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 212) работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, оборудования, а также применяемых сырья и материалов, применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников, соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте и т. д. Данный перечень обязанностей работодателя по обеспечению им охраны труда не является исчерпывающим. Он дополняется соответствующими стандартами безопасности труда по конкретным видам работ, другими законами и нормативными актами, а также коллективными договорами и соглашениями, правилами внутреннего трудового распорядка [2].

Таким образом, управление предприятием сферы сервиса должно быть направлено на то, чтобы дать положительный результат, учитывающий интересы обеих сторон. Бездействие же руководства предприятия сферы сервиса, отсутствие «обратной связи» с персоналом может спровоцировать возникновение следующих проблем:

- потеря интереса персонала к работе;
- отсутствие атмосферы сотрудничества в коллективе;
- текучесть персонала;
- ухудшение качества оказываемых услуг;
- отток клиентов;
- снижение конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- уменьшение прибыли и, как следствие, ликвидация предприятия.

Следовательно, возникшая на предприятии сферы услуг проблема по цепочке ведет за собой ряд других.

Вышеперечисленные проблемы становятся очевидными для руководства, только когда происходят сбои в работе или когда персонал внезапно покидает предприятие. Регулярные сбои в работе и текучесть персонала представляют собой «внешние» индикаторы несовершенства внутренней системы

управления. «Внешними» они становятся, когда это невозможно скрыть от клиентов, неудовлетворенных обслуживанием, и когда покидающий предприятие сферы услуг персонал трудоустраивается у конкурентов.

### **Вопросы для самоконтроля по теме 5**

1 Какие преимущества для организации дает наличие специалиста по персоналу?

2 Какие недостатки могут быть в найме специалиста по персоналу?

3 Как реализуются функции по управлению персоналом на малых предприятиях?

4 Какие существуют варианты подбора персонала?

5 Какие сведения необходимо выяснить в личной беседе с будущим сотрудником?

6 Как происходит наем персонала и какими документами он регламентируется?

7 По каким причинам происходит прекращение трудового увольнения?

8 Назовите основные требования, предъявляемые к эффективности обучения на малом предприятии.

9 Каковы общие и специфические особенности управления персоналом малого предприятия?

10 Какие существуют стили руководства предприятием малого бизнеса? Какой стиль руководства на Ваш взгляд является наиболее эффективным?

### **Тест для самопроверки по 5 теме**

**(укажите один правильный вариант ответа)**

1 Для управления конфликтами используют две стратегии:

а) предупреждения и разрешения;

б) ухода и атаки;

в) предупреждения и компромисса;

г) убеждения и разрешения.

2 Какой вид связи обеспечивает на предприятии нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя, отсутствие слухов и жалоб; сплоченность коллектива, доверительность отношений т.д.?

- а) горизонтальная связь;
- б) вертикальная связь;
- в) обратная связь;
- г) коммуникационная связь.

3 Какие методы разрешения конфликтов обычно подразделяются на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество?

- а) структурные методы;
- б) межличностные методы;
- в) субъективные методы;
- г) формальные методы.

4 Теория Y опирается на методы:

- а) демократического стиля управления;
- б) умеренно-авторитарного управления;
- в) жесткого авторитарного управления;
- г) не имеет особенного стиля управления.

5 К основным направлениям формирования трудовых ресурсов можно отнести:

- а) планирование трудовых ресурсов;
- б) найм работников;
- в) создание системы стимулирования и вознаграждения за труд;
- г) все выше перечисленное.

6 Оценка деятельности работника на современной западной фирме включает в себя следующие параметры:

- а) уровень профессиональных знаний и навыков;
- б) объем и качество выполненной работы;

- в) коммуникативные навыки и способность выполнять руководящую работу;
- г) верно все выше перечисленное.

7 Выплаты работникам, сверх регулярной заработной платы или тарифа, представляющие собой вознаграждение за достигнутые успехи, это:

- а) поощрение;
- б) премия;
- в) вознаграждение;
- г) комиссионные выплаты.

8 В XIX веке для трудовых отношений был характерен:

- а) частноправовой характер трудового договора;
- б) наличие фирменных систем социального обеспечения;
- в) расширение контрактной системы трудового договора;
- г) наличие государственных программ социального страхования работников.

9 Сдельная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы в соответствии с количеством:

- а) отработанного времени;
- б) должностным окладом;
- в) изготовленной продукции;
- г) обслуживаемых единиц оборудования.

10 Повременная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы в соответствии с количеством:

- а) обслуживаемых единиц оборудования;
- б) изготовленной продукцией;
- в) оказанных услуг;
- г) отработанного времени.

## **6 Организация оказания услуг в сфере сервиса**

**6.1 Сфера производства услуг. Состав отраслей, относящихся к сфере нематериального производства (сфере услуг)**

**6.2 Организация и управление процессом оказания услуг**

**6.3 Понятие и структура производственного процесса в сфере услуг**

**6.1 Сфера производства услуг. Состав отраслей, относящихся к сфере нематериального производства (сфере услуг)**

Важной теоретической и практической проблемой анализа сервисной деятельности является вопрос о структурировании сферы услуг, а также о классификации услуг и сервисной деятельности.

Разработка критериев классификации нацеливается на определение и отбор важнейших типологических признаков услуг и сервисной деятельности, которые могут помочь в деле их разбиения на составные единицы (направления, разновидности, группы). Важно, чтобы эти качества были не случайными или малозначимыми, но отображали бы существенные свойства сервиса, позволяя формировать на основе множества реальных услуг важнейшие типологические единицы. Например, такой критерий, как «степень массовости», позволяет подразделять все услуги на два типа: массовые и немассовые. В свою очередь среди немассовых услуг на основе разных критериев можно выделить ряд дополнительных группообразующих единиц (услуги элитарные, эксклюзивные и др.).

Выработка классификационных критериев приобретает немаловажное значение, ибо в разных странах ныне действует множество подчас трудно сопоставимых подходов к созданию классификационных схем, что крайне затрудняет анализ сервисной деятельности даже в одной стране. Особенно многочисленными могут быть критерии классификации в научном анализе. Ведь исследователи нередко вырабатывают критерии классификации под

решение сугубо теоретических проблем, не всегда учитывая практические требования, облегчающие группировку сервисной деятельности.

Практика внутриотраслевых связей сферы услуг, а также государственные и межгосударственные отношения требуют использования общепринятых классификационных подходов и схем, которыми можно было бы сравнительно легко оперировать в процессе хозяйственных связей.

Особенно важно договориться о разделении услуг по содержательным и функциональным критериям, т.е. по наиболее значимым признакам сервисной деятельности, связанным с характером труда, с областью применения услуг, с их назначением и т.п. Это непростая задача, так как в современном мире постоянно множатся новые виды сервиса; услуги приобретают все более сложный по своей природе и функциональному назначению характер.

В факте использования в разных странах мира неодинаковых национальных моделей классификации следует видеть два аспекта: так с одной стороны, эти модели позволяют отобразить различные, порой скрытые, неочевидные характеристики сервисной деятельности, демонстрируя тем самым широкий спектр адаптационных возможностей современного сервиса по отношению к меняющемуся миру, а с другой стороны, несопоставимые модели затрудняют сравнительный анализ сферы услуг в международном масштабе.

Задача выработки единых критериев и схем классификации услуг пока остается нерешенной проблемой в мире. Чаще всего работа по классификации осуществляется в тех или иных странах на основе сложившихся традиций сбора государственной статистики или решения задач, встающих в конкретной ситуации перед обществом. В качестве примера приведем модель классификации услуг, принятую на Североамериканском континенте, в которой, безусловно, отражена историческая практика развития сервисной деятельности в США и Канаде. Эта модель исходит из содержательно-функциональных критериев и включает в себя следующие крупные области сервисной деятельности, которые можно считать важнейшими ее направлениями:



- транспорт (железнодорожный, авиационный, грузовой, автотранспорт, пр.);
- коммуникации (телефон, телеграф, радио и т.п.);
- общественно полезные услуги (электро-, водо- и газоснабжение, пр.);
- массовая деятельность (оптовая и розничная торговля);
- финансирование, страхование, в том числе работа с недвижимостью;
- непосредственно сервис (отели, услуги, имеющие личностный характер, консультации по организации массового предпринимательства, ремонт автомобилей, ремонт различных предметов, прокат кинофильмов, развлечения и отдых и др.);
- прочие виды сервиса [8].

В целом ряде стран классификация услуг произведена на основе отраслевого подхода и связана с исторически сложившейся практикой хозяйствования и вопросами государственного регулирования сферы услуг. В этом случае, так же как и в североамериканской модели, на основе ряда критериев существует перечень одно порядковых или близких по содержанию видов сервисной деятельности. Каждая услуга оказывается представленной в одной типологической группировке. Данный перечень, как правило, завершается группировкой «другие услуги», в которую зачисляются услуги, не вошедшие ни в одну из предыдущих единиц. При этом перечень услуг остается незавершенным, открытым для дальнейшего пополнения.

Подобная схема классификации услуг действует и в российской практике хозяйствования, где на ее основе разработан общероссийский классификатор услуг населению, а также представлены показатели государственной статистики. В этом случае к сфере услуг относят следующие области сервисной деятельности, представляющие собой ее важнейшие типологические направления:

- торговлю (оптовую и розничную);
- услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, структуры общественного питания);

- транспорт;
- связь и информационное обслуживание;
- услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов;
- кредит, финансы и страхование, сделки с недвижимостью;
- образование, культуру и искусство;
- науку и научное обслуживание;
- здравоохранение, включая физическую культуру и спорт;
- услуги по обслуживанию домашнего хозяйства (ремонт жилья, производственно-бытовые и коммунальные услуги);
- услуги личного характера (непроизводственные, бытовые и др.);
- услуги государственного управления;
- другие услуги [15].

Сравнение российской и североамериканской моделей классификации услуг показывает, что отечественная модель более детализирована относительно одних типов услуг и более слабо отображает другие типы услуг. В частности, в ней не представлены услуги рыночно-коммерческого типа, которые в этом случае приходится включать в группу «другие услуги».

Это ее своеобразие получило отражение в статистическом сборнике «Сфера услуг в России». В нем имеются данные относительно всех указанных в общероссийском классификаторе направлений сервисной деятельности в российской экономике за 1998-1999 гг. Наряду с этим в дополнительном разделе «Показатели развития отдельных видов рыночных услуг» представлены подробные статистические данные о новых услугах, которые еще не выделены в отдельные направления, но по большей части фигурируют в общем виде в группировке «другие услуги». В этом случае в сборнике фигурирует информация о:

- посреднических услугах в сделках с недвижимостью;
- услугах по оценке стоимости имущества;
- информационно-компьютерных услугах;

- услугах в области рекламы;
- деятельности игорных заведений.

В разных странах действуют аналогичные, но выработанные на собственной практике сервиса группировки услуг, которые по-разному конкретизируются и дополняются. Например, в одних странах в перечень таких группировок включено строительство, газификационные сети, энергетические системы и др., в то время как в других странах эти элементы инфраструктуры отнесены в статистической отчетности к не сервисным отраслям.

Наряду с общезначимыми группировками, которые действуют в практике государственного учета и статистики, вырабатываются и другие классификационные направления и группы услуг, удобные для экономического анализа. В отечественной науке и сервисной деятельности нередко выделяются укрупненные единицы членения услуг и сервисной деятельности по следующим направлениям, связанным с их функциональной сущностью:

- услуги производственного характера – оказываются экономическим структурам в связи с их производственными нуждами (в том числе охранные, ремонтные, банковские, деловые и др.);
- торговые услуги (оптовые и розничные);
- услуги жизнеобеспечения – связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, т.е. с обустройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом;
- социальные услуги – нацелены на удовлетворение потребностей людей в тех товарах, качествах и функциях, которые необходимы им как субъектам общественных отношений: транспортные, финансовые, почтовые, рекреационные (поддержание здоровья, организация отдыха в общественно-массовых формах), образовательные, информационные и др.;
- культурные услуги – связаны с оказанием услуг познавательно-научного, художественно-эстетического, развлекательного плана.

Представленный вариант типологических направлений сервисной деятельности выступает одним из наиболее распространенных в отечественной

практике анализа сферы услуг. Особенно часто говорят о социальных и культурных услугах. В этой связи две последние единицы членения нередко объединяются, образуя крупный сегмент социокультурных услуг. Социокультурный сервис нацелен на удовлетворение потребностей, связанных с социальными, культурными и духовными запросами людей.

В свою очередь каждая в представленном варианте классификации услуг (типологическое направление) может быть разбита на более дробные разновидности и группы. Так, услуги, ориентированные на домашнее хозяйство, подразделяются на коммунальные, связанные с поддержанием чистоты в доме, с ремонтом бытовой техники, с техническим обслуживанием и др. В свою очередь услуги по техническому обслуживанию домашнего жилища могут быть разбиты на услуги электриков, слесарей-сантехников, газовиков и другие.

Рассмотренный вариант классификации выступает достаточно простым в своей очевидности и пригодным для использования в практике сервисной деятельности. Вместе с тем он имеет недостатки. В данном случае укажем на то, что остается неясным, к какому направлению могут быть отнесены некоторые услуги, если они оказываются разным типологическим группам потребителей или реализуются в несходных функциональных обстоятельствах. Например, деловые и банковские услуги могут быть применимы не только к производственным коллективам, но и к частным лицам; рекреационные услуги могут приобретать массовый характер или сугубо семейно-домашний масштаб и т.п.

В российской практике классификации услуг весьма широко распространено их деление на материальные и нематериальные. К материальным относят услуги, требующие материальных ресурсов (сырье, запчасти, полуфабрикаты, продукты повседневного спроса и др.), которые позже люди используют, потребляют, изнашивают. Нематериальные услуги задействуют неосязаемые, духовные компоненты человеческой активности – знания, математический аппарат и статистику, художественные образы,

духовные ценности. Однако данное деление остается весьма условным, так как тот и другой тип услуг невозможно реализовать без использования как материальных, так и духовных элементов обслуживания.

Представим еще один пример классификации отраслей, в которых реализуются услуги центральной и локальной власти. Данная модель классификации интересна тем, что она сосредоточивает внимание на видах услуг, реализуемых властными органами, общественными организациями, гуманитарными фондами на смешанных принципах: коммерческих, частично коммерческих и некоммерческих. Эти виды услуг особенно актуальны для переходного периода, в котором находится российское общество. Выделяются следующие отрасли сферы услуг и репрезентирующие их организационные системы, учреждения:

- отрасли социальной защиты населения (услуги правоохранительных органов, системы здравоохранения, социальной и пенсионной системы и др.);

- отрасли развития интеллектуального, духовного и физического потенциала населения (услуги научных, образовательных учреждений, организаций культуры, спорта и др.);

- отрасли защиты населения от социальных издержек рынка и от теневых структур (услуги организаций экологической защиты, учреждений занятости, охранных структур, органов, контролирующей организацию и оплату труда, структур, обеспечивающих социальную и индивидуальную безопасность, и др.);

- отрасли помощи предпринимательству (услуги институтов фондового рынка, консультативных структур, страховых организаций и др.);

- отрасли, повышающие бытовую культуру населения (услуги бытовые, транспортные, коммунальные и др.);

- другие отрасли услуг.

Как следует из рассмотренных выше зарубежных и отечественных моделей классификации услуг, отработка классификационных критериев и разбиение сервисной деятельности на группообразующие единицы требует

немалых усилий со стороны специалистов разных стран. Эта работа пока не завершилась созданием общепринятых классификационных схем анализа, хотя движение в этом направлении продолжается во многих странах, включая и Россию. Но вряд ли стоит ожидать, что рано или поздно будет создана такая классификация, которая станет пригодной для решения разных практических задач и будет использоваться всеми специалистами без исключения.

Множество вариантов классификации сервисной деятельности не случайно – в этом факте отражается адаптивная и пластичная природа сервисного труда, постоянный рост в мире числа услуг и способов обслуживания, динамизм развития сервисной деятельности в целом.

## **6.2 Организация и управление процессом оказания услуг**

Процесс оказания услуги является одним из элементов маркетингового комплекса для поставщика услуг. Вместе с тем процесс не только становится инструментом маркетинга, направленного на удовлетворение потребностей покупателя, но и существенно сказывается на деятельности сервисной организации.

Включение процесса в состав маркетинговых инструментов, приобретение им ведущей роли в донесении пользы и выгоды до покупателя приводит к необходимости подробного изучения его влияния и учета в деятельности фирмы – поставщика услуги. Место процесса оказания услуги в работе сервисной фирмы можно увидеть в таблице 16 [8].

На данный момент известны 4 метода разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца, такие как:

- 1) диаграммное проектирование;
- 2) точки соприкосновения;
- 3) потребительский сценарий;
- 4) реинжиниринг.

Таблица 16 – Место процесса оказания услуги в маркетинговой деятельности в сфере услуг

Показатель	Производственный сектор/ товарное производство	Сфера услуг/ процесс оказания услуги
Результат деятельности	Товар	Польза и выгода, полученные в результате процесса оказания услуги
Состав комплекса маркетинга	Четыре элемента: товар и товарная политика, цена и ценовая политика, система распределения и место продаж, система продвижения	Семь элементов: услуга; цена и ценовая политика, система распределения и место продаж, система продвижения, процесс обслуживания, персонал, материальная среда процесса оказания услуги
Инструменты для разработки стратегии маркетинга	Комплекс маркетинга	Комплекс маркетинга
Материальность	Материальные характеристики (форма, размер, цвет, упаковка, внешний вид, качество) позволяют фирме дифференцировать свой товар от товаров конкурентов и привлечь в свой сегмент потребителей и расширить освоенную долю рынка	Нет материального выражения до момента завершения процесса оказания услуги, трудно определить привычные критерии оценки качества
Задачи маркетолога-менеджера	Менеджер по маркетингу является посредником менеджера между фирмой и целевыми рынками, поскольку транслирует потребности, нужды, желания и запросы потребителей производителям продукции, которые в свою очередь реализуют их во внутреннем и внешнем содержании производимого фирмой товара (товаров). Достаточно узнать предпочтения потребителей, после чего подобрать каждому сегменту покупателей желаемую «корзину выгод», содержащихся в товаре	Менеджер по маркетингу является своеобразным «посредником-переводчиком» между нуждами потребителей и услугами фирмы.  Наиболее простой способ идентификации потребительской «корзины выгод», содержащихся в услуге как товаре, - это создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца

Перечисленные методы могут сделать процесс обслуживания максимально видимым для анализа, рассмотрим их подробнее:

1 Метод диаграммного проектирования. В сфере услуг получение потребительских выгод и само удовлетворение нужд потребителей в основном происходят в момент двустороннего взаимодействия покупателя и продавца в

процессе оказания услуги. Поэтому наиболее простой способ идентификации потребительской «корзины выгод», содержащихся в услуге как товаре, – это создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца. Процесс производства и оказания услуг должен быть представлен визуально и должны быть определены задачи, связанные с этим процессом на каждом из этапов его осуществления.

Другими примерами диаграммного проектирования могут служить процессы обслуживания клиентов в ресторанах быстрого питания типа «Макдоналдс» и «Сабвэй». Так, разработанный процесс обслуживания в ресторанах «Макдоналдс» предполагает, что реализация задачи по производству гамбургеров должна быть скрыта от глаз потребителей, т.е. должна находиться за линией видимости. Стратегической альтернативой такому подходу служит сеть ресторанов «Сабвэй», где считают, что процессы производства пищи и обслуживания должны происходить только на глазах у клиентов, т.е. должны находиться в зоне видимости.

Оба подхода имеют солидную маркетинговую основу. В первом случае от потребителей скрывают быстрый процесс подготовки гамбургеров из замороженных полуфабрикатов с помощью размораживания в микроволновой печи, во втором случае, наоборот, подчеркивают, что конечная продукция готовится только из свежих продуктов, которые клиенты могут видеть сами.

Согласно технологии диаграммного проектирования необходимо прежде всего различать зону видимости для потребителя задач, выполняемых в процессе оказания услуги. На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи, причем учитываться, что в зоне видимости происходит непосредственное взаимодействие контактного персонала и потребителя услуги. На невидимой части диаграммы анализируются задачи, решаемые в процессе производства услуги. Этот процесс производства услуги (или даже процесс поддержки производства услуги) чаще всего невидим покупателю. Процессы



взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы.

2 Метод точек соприкосновения. Процесс оказания услуги может быть разбит на этапы. Отдельные элементы процесса взаимодействия между контактными персоналом фирмы и потребителями (этапы) в момент производства и потребления услуги называются точками соприкосновения. Именно в точках соприкосновения клиент сервисной фирмы оценивает работу контактного персонала, а также получаемую сумму выгод или потерь. В точках соприкосновения подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей.

Смысл метода точек соприкосновения состоит в следующем. Необходимо зафиксировать и перечислить все моменты, когда потребитель контактирует с персоналом организации в процессе потребления услуги. Такие моменты должны обязательно поддаваться контролю и становиться контролируемыми факторами маркетинга услуг. Это позволит управлять конкурентоспособностью услуги, решать стратегические вопросы позиционирования и т.д. На основе данных анализа можно сократить или увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как себя вести, что делать, Как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно потратить на решение задач в моменты соприкосновения с клиентом. С помощью метода точек соприкосновения можно моделировать качество процесса обслуживания. Для каждой из точек соприкосновения целесообразно разработать свой набор приоритетных критериев, качества обслуживания, определенных фирмой. Благодаря своей систематичности метод точек соприкосновения особенно хорошо подходит для формирования концепций производства и реализации новых услуг.

Недостатком описываемого метода можно считать то, что в некоторые точки соприкосновения вовлечены не только процессы взаимодействия, но и производственные процессы, а значит, и ответственные лица из разных структурных подразделений фирмы. Поэтому те, кто придерживается принципов северной школы маркетинга, утверждают, что маркетингом на

фирме услуг должны заниматься все подразделения без исключения (в том числе охрана и работники кухни и маркетинговый анализ точек соприкосновения должен проводиться совместно с руководителями всех подразделений фирмы).

3 Метод потребительского сценария. Менеджер по маркетингу может не только самостоятельно проектировать этапы и задачи процесса обслуживания, но и попросить потребителей выполнить эту работу самостоятельно.

Потребителей (индивидуально или в небольших группах) просят описать процесс обслуживания или составить его сценарий, который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процесса обслуживания и рекомендации по его совершенствованию. Достоинство названного метода заключается в том, что в процессе составления протокола можно выявить сильные и слабые стороны процесса обслуживания, применяемого фирмой. На основе такого протокола разрабатывается новый сценарий обслуживания и идеи новой услуги. Данный метод очень органично сочетается с философией маркетинга, так как именно потребители, а не сама фирма решают, как они хотели бы быть обслужены.

Недостатком метода потребительского сценария является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания. Невидимая, или, условно, вспомогательная, часть процесса обслуживания является логическим продолжением или звеном видимой части. Поэтому крайне важен анализ сильных и слабых сторон всего процесса обслуживания: и видимой и невидимой частей. При применении данного метода невидимая часть процесса обслуживания остается вне зоны комментариев потребителей.

4 Метод реинжиниринга. Данный метод заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности работы фирмы посредством маркетинга. В основе метода лежит понимание сущности фирмы как механического организма. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего

лишнего, «износившеегося» или нескоординированного.

Применительно к сфере услуг технология реинжиниринга состоит из последовательных шагов:

- фиксация существующего процесса обслуживания на фирме что достигается посредством создания общей диаграммы процесса обслуживания, на которой показаны роль и задачи каждого подразделения фирмы;
- проведение совместного анализа с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и т.п.;
- необходимая модернизация действующего процесса обслуживания.

Достоинство метода реинжиниринга заключается в том, что он охватывает все подразделения предприятия, а не только те, которые имеют непосредственное отношение к маркетингу и обслуживанию клиентов. Однако трудно обучить персонал всех подразделений маркетинговым технологиям, поэтому реинжиниринг достаточно сложно осуществить на практике.

Примером применения метода реинжиниринга может служить деятельность отдела маркетинга российской авиакомпании «Пулково». Отдел разработал гибкий и очень выгодный для потребителей план скидок с цен авиабилетов в зависимости от времени их приобретения. По сравнению с другими авиакомпаниями, осуществляющими перевозку пассажиров по тем же маршрутам, но по более высоким ценам, эта авиакомпания оказалась в более выгодном положении, поскольку дистанцировалась от своих конкурентов. Однако проблема маркетинга заключалась в том, что не все агенты по продаже билетов этой авиакомпании оказались проинформированы о гибком плане скидок, разработанном отделом маркетинга. В результате значительная часть потенциальных пассажиров (а, следовательно, доли рынка авиаперевозок) была потеряна авиакомпанией, несмотря на эффективные и, казалось бы, продуманные стратегию ценообразования и процесс обслуживания.

Применение метода реинжиниринга в сочетании с маркетинговыми исследованиями и аудитом маркетинга позволило бы выявить это слабое звено в процессе обслуживания пассажиров и предложить либо другую систему

продажи билетов, либо специальную программу тренинга или стимулирования агентов по продаже билетов.

### **6.3 Понятие и структура производственного процесса в сфере услуг**

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.

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.

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 услуг будет зависеть от проведения клиентом

самодиагностики неисправности своего автомобиля, форм обслуживания (взаимоотношения клиента и автомастерской), плановости выполненных работ.

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.

Производственный цикл включает три основных элемента: рабочий период, естественные процессы и перерывы.

Рабочий период – это время непосредственного изготовления продукции. Он распадается на основное и вспомогательное время. В ходе основного времени предмет труда изменяется либо внешне, либо внутренне. Вспомогательное время затрачивается на перемещение предмета труда, контрольные операции и т.п., то есть не вызывает каких-либо изменений. Время естественных процессов характеризуется тем, что в полуфабрикатах совершается часть процесса производства под влиянием естественных условий. Например, остывание металла в формах, выдержка сыра, сушка изделий и т.д.

Перерывы в процессе производства могут быть связаны с режимом работы предприятия и с методом организации производства. В первом случае – это выходные и праздничные дни, перерывы на обед, нерабочие смены и т.д., во втором – это время межоперационных перерывов.

Межоперационные перерывы присутствуют в каждом производственном процессе изготовления продукции. Они подразделяются на перерывы ожидания, партионности и комплектования.

Перерывы ожидания возникают, когда отсутствует синхронность смежных операций технологического процесса, то есть предыдущая операция заканчивается раньше, чем освобождается рабочее место для выполнения следующей операции.

Перерывы партионности зависят от размера партии и вида движения обрабатываемого изделия в процессе производства (пролеживание изделия до начала и по окончании обработки).

Перерывы комплектования обусловлены пролеживанием изделия в связи с незаконченностью изготовления других деталей, входящих в это изделие.

Рабочий период, или технологический цикл, составляет основу производственного цикла. Состав и соотношение времени отдельных элементов производственного цикла представляет его структуру. Различная продукция имеет различную структуру производственного цикла.

Длительность производственного цикла оказывает прямое воздействие на экономическую эффективность предприятия. Чем он короче, тем больше готовой продукции может быть создано на предприятии, тем меньше объём незавершенного производства и потребность в оборотных средствах.

Длительность производственного цикла зависит от технических, экономических и организационных факторов, основными из которых являются: конструктивная сложность изготавливаемого изделия, его трудоёмкость; объём выпуска и тип производства; технический, технологический и организационный уровни производства продукции и др.

В зависимости от длительности производственного цикла на предприятии устанавливается программа запуска-выпуска продукции, время изготовления изделия является основой для оперативно-производственного планирования. Поэтому важное экономическое значение имеет нормирование длительности цикла и разработка мероприятий по его сокращению.

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:

$$T_{пц} = T_{техн.} + T_{вспом.} + T_{п.з.} + T_{ест.} + T_{м.о.} + T_{м.с.} + T_{м.ц.}, \quad (1)$$

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) [14].

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: последовательное, параллельное, параллельно-последовательное.

Последовательное движение заключается в том, что последующая операция начинается только после того, как на предыдущей обработана вся

партия изделий.

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.

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.

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:

$$T_{o.u.} = T_{np.z.} + T_{п.ц.} + T_{в.з.}, \quad (2)$$

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) [14].

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.

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.

### **Вопросы для самоконтроля по 6 теме**

- 1 Что такое рынок услуг и какова его специфика?
- 2 Какие специфические особенности имеет сфера услуг по сравнению с материальным производством?
- 3 Почему рынок услуг не похож на другие рынки?
- 4 Охарактеризуйте сферу производства услуг.

- 5 Приведите примеры материальных и нематериальных услуг.
- 6 Опишите процесс оказания услуги.
- 7 Какие существуют методы разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца?
- 8 Что должна обеспечивать рациональная организация оказания услуг?
- 9 Что характеризует показатель «время оказания услуги»?
- 10 Как на ваш взгляд можно сократить длительность срока выполнения заказов. Приведите примеры.

### **Тест для самопроверки по 6 теме**

**(укажите один правильный вариант ответа)**

1 Вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта, это:

- а) проект;
- б) изделие;
- в) товар;
- г) услуга.

2 Сколько процентов экономически активного населения в конце XX переместилось из промышленности в сферу услуг?

- а) 10 – 20%;
- б) 35 – 40%;
- в) 60%;
- г) 50 – 60%.

3 Услуги, которые нацелены на удовлетворение потребностей людей в тех товарах, качествах и функциях, которые необходимы им как субъектам общественных отношений: транспортные, финансовые, почтовые,

рекреационные:

- а) услуги производственного характера;
- б) торговые услуги (оптовые и розничные);
- в) услуги жизнеобеспечения;
- г) социальные услуги;
- д) культурные услуги.

4 Услуги, которые связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, т.е. с обустройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом:

- а) услуги производственного характера;
- б) торговые услуги (оптовые и розничные);
- в) услуги жизнеобеспечения;
- г) социальные услуги;
- д) культурные услуги.

5 Эти услуги связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, т.е. с обустройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом:

- а) услуги производственного характера;
- б) торговые услуги (оптовые и розничные);
- в) услуги жизнеобеспечения;
- г) социальные услуги;
- д) культурные услуги.

6 Сколько определено видов услуг в соответствии с классификатором ООН?

- а) 160 видов услуг, разделенных на 11 основных разделов;
- б) 124 вида услуг, разделенных на 10 основных разделов;
- в) 170 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов;

г) 160 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов.

7 В российской практике классификации услуг весьма широко распространено их деление на следующие две группы:

- а) производственные и непроизводственные;
- б) материальные и нематериальные;
- в) простые и профильные;
- г) количественные и качественные.

8 Сколько элементов комплекса маркетинга учитывается в сфере услуг?

- а) девять элементов;
- б) четыре элемента;
- в) одиннадцать элементов;
- г) семь элементов.

9 Какой метод разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца, контролирует все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом организации в процессе потребления услуги?

- а) метод потребительского сценария;
- б) реинжиниринг;
- в) метод диаграммного проектирования;
- г) метод точек соприкосновения.

10 Недостатком данного метода является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания:

- а) метод потребительского сценария;
- б) реинжиниринг;
- в) метод диаграммного проектирования;
- г) метод точек соприкосновения.

## **7 Организация обслуживания потребителей на предприятиях сферы сервиса**

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

### **7.2 Основы организации обслуживания потребителей**

### **7.3 Значение организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги**

### **7.4 Характеристика форм обслуживания потребителей**

### **7.5 Факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания**

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

Под сферой обслуживания понимается совокупность отраслей производственной и непроизводственной сферы, объединенных общностью выполняемой функции – непосредственного удовлетворения потребностей населения в услугах. Это позволяет отличать сферу обслуживания от непроизводственной сферы и сферы услуг. При этом характер выполняемой функции обуславливает круг отраслей, относящихся к сфере обслуживания, и роль этой сферы в народном хозяйстве.

Для правильного определения места сферы обслуживания в народном хозяйстве предлагается придерживаться следующих оснований распределения отраслей народного хозяйства по отдельным сферам:

- отношение видов деятельности к созданию и потреблению национального дохода: позволяет распределить все отрасли между производственной сферой (национальный доход создается и потребляется) и непроизводственной (в ней национальный доход только потребляется);
- характер результатов труда: позволяет разделить народное хозяйство на

материально-вещественное производство (производство вещей) и сферу услуг (результат труда – не вещь, а услуга);

- характер предоставляемой услуги: позволяет разделить сферу услуг на отрасли, предоставляющие услуги производственного и непроизводственного назначения;

- объектная направленность услуги: позволяет выделить в сфере услуг отрасли, обслуживающие материальное производство (услуги, связанные с воздействием на вещи в процессе их обращения в сфере производства), население (воздействие на конкретного индивидуума) и общественное сознание [8].

Рассмотренное выше соотношение сфер народного хозяйства отражает статистический подход к классификации отраслей, без учета их взаимодействия в процесс реализации своих функций. Функциональный подход к классификации отраслей позволяет выделять в рассматриваемых сферах более дробные блоки отраслей и видов деятельности благодаря учету при классификации отраслей функциональной направленности конкретных видов деятельности (наряду с учетом характера труда и его объектной направленности).

Так, при изучении непроизводственной сферы важен учет характера труда, который ведет к выделению в качестве самостоятельных блоков творческих союзов, а учет функциональной направленности услуги – к выделению таких блоков, как: подготовка кадров; финансовая система; управление; охрана правопорядка и т.д.

Учет этих блоков необходим, поскольку при анализе взаимодействия разных сфер народного хозяйства между блоками могут возникать дополнительные взаимосвязи, приводящие к изменению границ между сферами, установленных при статическом подходе к классификации отраслей.

Например, при анализе взаимодействия сферы обслуживания и материального производства в состав последнего кроме материально-вещественного производства необходимо включать и транспорт в части

обслуживания производства, развитие которого определяет состояние транспортной сети, оказывающее не меньшее воздействие на развитие и территориальную организацию сферы обслуживания, чем отраслевая структура хозяйства соответствующего района.

В соответствии с излагаемым подходом в состав материального производства входят основные группы отраслей производственной сферы - промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт в части обслуживания производства, а в сферу обслуживания – торговля, бытовое обслуживание, транспорт и связь в части обслуживания населения и т.д. Такие отрасли, как связь в части обслуживания производства, заготовки, материально-техническое снабжение и сбыт, ремонт оборудования, а также прочие виды деятельности материального производства образуют прочие отрасли производственной сферы, а управление, финансы и кредит, вся наука и научное обслуживание – прочие отрасли непродуцированной сферы, в которых при необходимости могут быть выделены более дробные подразделения.

Предполагаемый подход позволяет упорядочить состав отраслей, подлежащих учету при анализе взаимодействия материального производства и сферы обслуживания в территориальных комплексах. Однако существующая статистическая отчетность затрудняет соблюдение указанных правил. Так, при распределении капитальных вложений между производством и сферой обслуживания нельзя выделить вложения в транспорт и связь в части обслуживания населения: нельзя отделить вложения в народное образование, культуру и искусство от вложений в науку; капиталовложения в торговлю, коммунальное хозяйство, здравоохранение от вложений в лесное хозяйство и заготовки. Все это ведет к необходимости соответствующих допущений, которые делают излишними для наших целей дискуссии о том, относить ли к сфере обслуживания все народное образование или же учитывать его без высшего, среднего специального и профессионально-технического образования, а также финансы и кредит.

Исходя из построения официально публикуемых ежегодников, в последующем анализе финансы и кредит полностью отнесены к прочим отраслям сферы услуг, а народное образование – к сфере обслуживания.

Конечно, в региональном аспекте отклонения между чистом работающих в сфере обслуживания и в непроизводственной сфере могут быть более существенными. Но для целей анализа взаимодействия материального производства и сферы обслуживания в территориальных комплексах этими различиями можно пренебречь. Поэтому при изучении распределения рабочей силы между двумя сферами можно пользоваться отчетными данными по общему количеству занятых в непроизводственной: сфере, считая их условно численно равными количеству занятых в сфере обслуживания.

Рассмотрим вопрос о содержании термина «социальная инфраструктура». Сфера обслуживания представляет собой социально-экономическую систему, развитие которой определяется функционированием двух структур – материально-вещественной (здания, оборудования, сооружения) и личностной (рабочая сила). Результатом соединения рабочей силы со средствами производства выступают объем и качество предоставляемых услуг. С этих позиций следует считать правильной точку зрения на социальную инфраструктуру как материально-техническую базу сферы обслуживания. В этом смысле термин «социальная инфраструктура» может рассматриваться как синоним термина «сфера обслуживания».

Итак, при изучении географии сервиса в качестве объектов исследования выступают отрасли сферы обслуживания. Они включают в себя такие отрасли производственной и непроизводственной сферы, которые ориентированы на непосредственное удовлетворение индивидуальных потребностей в услугах.

## **7.2 Основы организации обслуживания потребителей**

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.

Организация обслуживания потребителей – это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организации деятельности предприятия, играющая особую роль в повышении её эффективности.

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

Процессы производства услуг и обслуживания населения тесно связаны 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 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, т.к. услуги имеют сезонный характер их потребления, на возникновение потребности в них влияют уровень доходов населения, климатические условия, географическое положение региона, половозрастной состав и многие другие факторы. В связи с этим на первый план в организации обслуживания потребителей выходит регулярная работа с ним.

Какие факторы, влияют на организацию обслуживания потребителей?

Существует определенный ряд факторов, влияющих на работу с потребителем.

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

Негативное восприятие предприятий 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 со временем работы потребителя;
- время приёма, выдачи и выполнения заказа – продолжительное;
- сомнение потребителя в качестве услуг предприятия, в 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;
- не выполнять невыгодный заказ и др.

Второй – это причины, препятствующие обращению потребителей на предприятия сферы сервиса, например, до посещения предприятия сферы сервиса 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.

Во время посещения предприятия:

- невнимательное отношение работников к потребителю;
- недоверие клиентов 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.

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.

Третий – это непосредственное отношение к работе с потребителем.

Прежде всего, необходимо привыкнуть к тому, что потребителя нужно завоевывать. 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 в элитном предприятии с высоким уровнем обслуживания и технологии 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 [8].

С учётом 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.

### **7.3 Значение организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги**

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 не просто – 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:

- 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.

Немаловажное значение при организации процесса обслуживания потребителей имеет установление на предприятиях сферы сервиса рационального режима 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 [23].

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

Время обеденных перерывов необходимо устанавливать индивидуально для каждого предприятия, а при наличии возможности работать без перерыва на обед по скользящему графику.

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. Положительную роль в соблюдении сроков выполнения заказов сыграло бы введение на предприятиях сферы сервиса оплаты услуги после её выполнения как меры, обеспечивающей своевременность и качество услуги. На всех предприятиях сферы сервиса должен осуществляться плановый контроль за соблюдением установленных сроков исполнения заказов, что исключает возможность их превышения и, как следствие, предотвратит

неправомерное превышение нормативных 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, кроме профессиональной подготовки необходимо иметь навыки обслуживания и общения.

Эстетика обслуживания – благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги и способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия (таблица 17).

Реклама в сфере сервиса – это система доведения до потребителя информации о работе предприятия. Ее цель состоит в убедительном и доходчивом информировании потребителя о том, какие услуги, где и в какое время можно получить. Реклама в сфере сервиса решает одновременно социальные, экономические и воспитательные задачи.

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

Таблица 17 - Компоненты интерьера предприятий сферы сервиса

Компоненты	Состав
Архитектура помещения	Планировка, окна, перегородки
Цветосветовое решение	Отделка, окраска стен и потолков, лампы
Комплекс рабочих мест приемщика заказов	Расположение, планировка
Инвентарь	Мягкая мебель, журнальные столики, стулья и др.
Оргоснастка	Шкафы, стеллажи
Вспомогательные приспособления	Примерочные кабины
Графика помещения	Отсутствие лишнего в салоне, на рабочем месте приемщика заказов и др.

Экономическая функция рекламы состоит в стимулировании формирования потребностей людей в услугах, обеспечении сбалансированности спроса и предложения на услуги распространения 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.

#### **7.4 Характеристика форм обслуживания потребителей**

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

Одна из наиболее традиционных и широко распространенных форм обслуживания предполагает прием и выдачу заказов непосредственно по месту производства и использования услуг (ателье, парикмахерские, 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 шести человек работает по заранее составленному графику объезда населенных пунктов. Основное преимущество такой формы обслуживания, как прием заказов на дому с выполнением их в условиях предприятия 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.

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.

Обслуживание в общежитиях и гостиницах связано с организацией по месту временного проживания людей приема и выполнения в ускоренные сроки заказов на самые необходимые услуги.

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 изготовленных или отремонтированных изделий пересылаются обратно потребителю услуг наложенным платежом.

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. Например: ремонт обуви; стирка белья; проявление фотопленок и др. В обязательном порядке он предусматривает оплату стоимости заказа после его выполнения.

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.

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

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 на прокат. 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.

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.

Основные формы обслуживания потребителей представлены на рисунке

14.

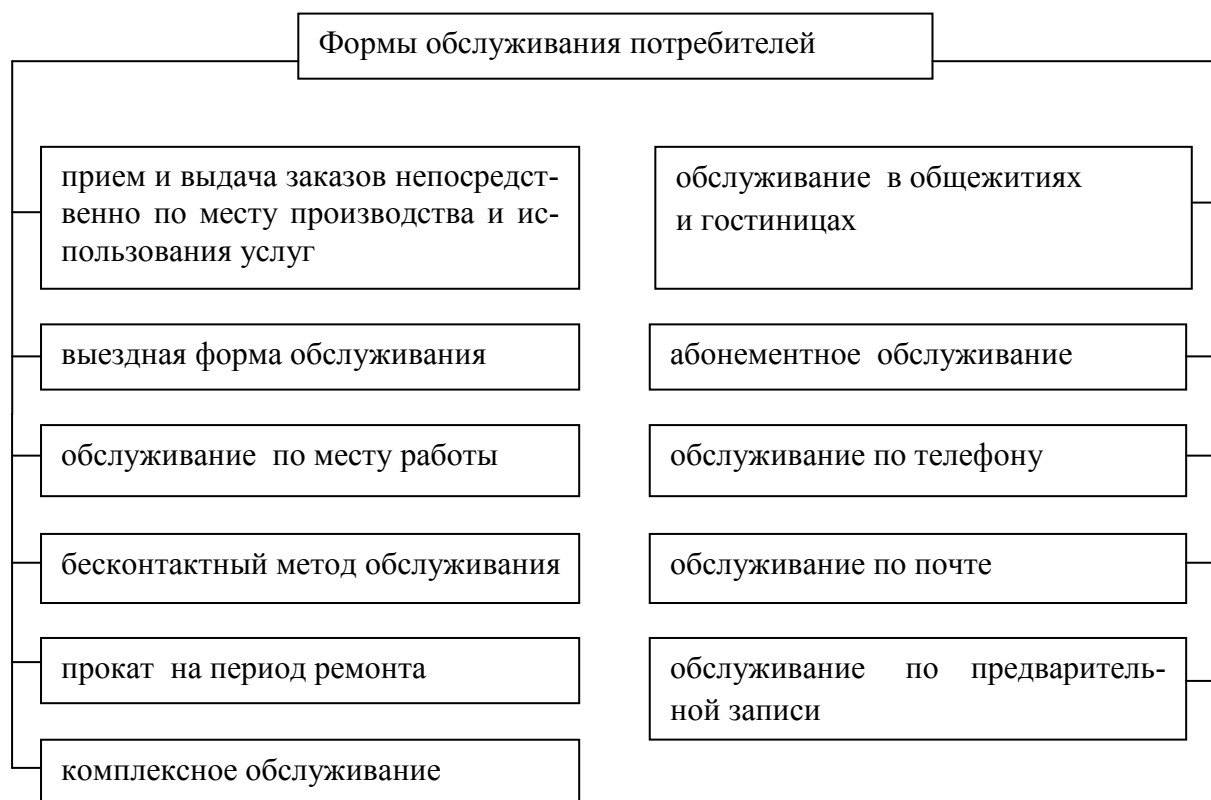


Рисунок 14 – Формы обслуживания потребителей

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, пошив и вязка изделий, ремонт и обслуживание автотранспортных средств. Оплата до получения услуги применяется при самообслуживании [8].

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. Комплексное обслуживание широко представлено на таких предприятиях сферы сервиса, где кроме основных

услуг имеют место и дополнительные услуги (гостиницы, турфирмы, автомастерские и др.).

### **7.5 Факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания**

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

- внедрение прогрессивных форм обслуживания;
- рациональное размещение подразделений предприятий, осуществляющих прием и выдачу заказов;
- установление наиболее удобного режима работы предприятий и их подразделений, непосредственно оказывающих услуги населению;
- соблюдение сроков исполнения заказов;
- 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 сферы сервиса следует исходить из численности обслуживаемого населения и спроса на услуги.

С этой целью необходимо приблизить услуги к потребителю путем размещения предприятий сферы сервиса 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 затрат времени на получение услуги.

### **Вопросы для самоконтроля по 7 теме**

- 1 Что понимается под сферой обслуживания?
- 2 Опишите производственную и непроизводственную сферу обслуживания потребителей.
- 3 Что включает процесс обслуживания потребителей?
- 4 Какие факторы, влияют на организацию обслуживания потребителей?
- 5 Расскажите о роли организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги.
- 6 Перечислите принципы, на которых должно основываться обслуживание потребителей.
- 7 Что такое «этика обслуживания» и «эстетика обслуживания»?
- 8 Какие задачи решает реклама в сфере сервиса?
- 9 Какие существуют формы обслуживания потребителей?
- 10 Перечислите факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания.

### **Тест для самопроверки по 7 теме**

**(укажите один правильный вариант ответа)**

- 1 Совокупность отраслей производственной и непроизводственной сферы, объединенных общностью выполняемой функции – непосредственного удовлетворения потребностей населения в услугах:
  - а) сфера обслуживания;
  - б) организация обслуживания;
  - в) комплекс обслуживания;

г) отрасль народного хозяйства.

2 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:

- а) сфера производства;
- б) сфера организации обслуживания;
- в) сфера сервиса;
- г) сфера народного хозяйства.

3 Благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия, это:

- а) этикет обслуживания;
- б) культура обслуживания;
- в) этика обслуживания;
- г) эстетика обслуживания.

4 Вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг к заказчикам. В связи с этим всем работникам, непосредственно контактирующим с заказчиками, кроме профессиональной подготовки необходимо иметь навыки обслуживания и общения.

- а) этикет обслуживания;
- б) культура обслуживания;
- в) этика обслуживания;
- г) эстетика обслуживания.

5 Эта 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.

- а) экономическая функция;
- б) воспитательная функция;
- в) социальная функция;
- г) общая функция.

6 Функция рекламы, состоящая в стимулировании формирования потребностей людей в услугах, обеспечении сбалансированности спроса и предложения на услуги распространения среди населения доходчивой и убедительной информации о потребительских свойствах услуг, их выгоды для заказчика:

- а) экономическая функция;
- б) воспитательная функция;
- в) социальная функция;
- г) общая функция.

7 Под ней понимается определенная система организации оказания услуги потребителю:

- а) форма обслуживания;
- б) культура обслуживания;
- в) этика обслуживания;
- г) эстетика обслуживания.

8 Под этой 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:

- а) бесконтактный метод обслуживания;



- б) комплексное обслуживание;
- в) выездная форма обслуживания;
- г) обслуживание по месту работы.

9 Оно 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:

- а) бесконтактный метод обслуживания;
- б) комплексное обслуживание;
- в) выездная форма обслуживания;
- г) обслуживание по месту работы.

10 Это одна из наиболее перспективных форм обслуживания в настоящее время. При ней потребитель получает в одном месте несколько видов услуг, что значительно сокращает время на их получение:

- а) бесконтактный метод обслуживания;
- б) комплексное обслуживание;
- в) выездная форма обслуживания;
- г) обслуживание по месту работы.

## **8 Финансовое обеспечение и инвестиционная деятельность предприятий сферы сервиса**

### **8.1 Финансирование предпринимательской деятельности**

### **8.2 Планирование финансовых ресурсов**

### **8.3 Финансово-экономическая деятельность предприятия**

### **8.4 Лизинг, франчайзинг, фонды венчурного капитала – как источники дополнительного финансирования предприятий сферы сервиса**

### **8.1 Финансирование предпринимательской деятельности**

Финансирование предприятий, занимающихся предпринимательской деятельностью – это совокупность форм и методов, принципов и условий финансового обеспечения простого и расширенного воспроизводства.

Понятие «финансирование» тесно связано с понятием «инвестирование». Финансирование – это образование денежных средств, инвестирование – это их использование. Оба понятия взаимосвязаны, однако первое предшествует второму, так как невозможно планировать какие-либо инвестиции, не имея источников финансирования.

При выборе источников финансирования деятельности предприятия необходимо решить пять основных задач:

- определить потребность в кратко- и долгосрочном капитале;
- выявить возможные изменения в составе активов и капитала в целях определения и оптимального состава и структуры;
- обеспечить постоянную платежеспособность и, следовательно, финансовую устойчивость;
- с максимальной прибылью использовать собственные и заемные средства;
- снизить расходы на финансирование хозяйственной деятельности.

Источники финансирования предприятия делят на внутренние

(собственный капитал: чистая прибыль и амортизационные отчисления) и внешние (заемный и привлеченный капитал).

Финансирование за счет собственных средств имеет ряд преимуществ:

- за счет пополнения из прибыли предприятия повышается его финансовая устойчивость;
- формирование и использование собственных средств происходит стабильно;
- минимизируются расходы по внешнему финансированию (по обслуживанию долга кредиторам);
- упрощается процесс принятия управленческих решений по развитию предприятия, так как источники покрытия дополнительных затрат известны заранее.

Уровень самофинансирования предприятия зависит не только от его внутренних возможностей, но и от внешней среды (налоговой, амортизационной, бюджетной, таможенной и денежно-кредитной политики государства).

Внешнее финансирование предусматривает использование средств государства, финансово-кредитных организаций, нефинансовых компаний и граждан. Кроме того, оно предполагает использование денежных ресурсов учредителей предприятия. Такое привлечение необходимых финансовых ресурсов часто бывает наиболее предпочтительным, так как обеспечивает финансовую независимость предприятия и облегчает в дальнейшем условия получения банковских кредитов.

В условиях рыночной экономики производственно-хозяйственная деятельность предприятия невозможна без использования заемных средств, к которым относятся: кредиты банков, коммерческие кредиты, т.е. заемные средства других организаций; средства от выпуска и продажи акций и облигаций организации; бюджетные ассигнования на возвратной основе и др.

Привлечение заемных средств позволяет ускорять оборачиваемость оборотных средств, увеличивать объемы совершаемых хозяйственных

операций, сокращать объемы незавершенного производства. Однако использование данного источника приводит к возникновению определенных проблем, связанных с необходимостью последующего обслуживания принятых на себя долговых обязательств. До тех пор пока размер дополнительного дохода, обеспеченного привлечением заемных ресурсов, перекрывает затраты по обслуживанию кредита, финансовое положение предприятия остается устойчивым, а привлечение заемного капитала является эффективным [23].

При равенстве этих показателей возникает вопрос о целесообразности привлечения заемных источников формирования финансовых ресурсов, как не обеспечивающих дополнительного дохода. В ситуации же, когда размер затрат по обслуживанию кредиторской задолженности превышает размер дополнительных доходов от ее использования, неизбежно ухудшение финансовой ситуации в фирме.

Таким образом, финансирование на основе заемного капитала не столь выгодно, поскольку кредиторы предоставляют денежные средства на условиях возвратности и платности, т. е. не участвуют своими деньгами в собственном капитале предприятия, а выступают в роли заимодавца.

Сравнение различных методов финансирования позволяет предприятию выбирать оптимальный вариант финансового обеспечения текущей эксплуатационной деятельности и покрытия капитальных затрат.

## **8.2 Планирование финансовых ресурсов**

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование позволяет свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для предприятия.

Главной целью финансового планирования является обоснование возможностей финансирования предполагаемых экономических, технических и

социальных проектов и оценка их эффективности с учетом конечных финансовых результатов.

Основные задачи финансового планирования:

- определение объема, структуры капитала, используемого при создании предприятия и его функционировании в плановый период;
- обоснование оптимальной величины и структуры издержек производства и обращения;
- прогнозирование источников и размеров денежных поступлений и выплат;
- обоснование рационального движения денежных средств, синхронизации их поступлений с платежами в определенные периоды времени;
- определение эффективности разных сфер, видов хозяйственной и финансовой деятельности, путей максимизации прибыли;
- осуществление постоянного контроля над выполнением финансовых заданий и корректирование текущих планов при изменении условий хозяйствования.

Широкие возможности, которые предоставляет финансовое планирование, дают основание считать его отправной точкой для принятия эффективных хозяйственных и финансовых решений. Однако для этого необходима соответствующая организация данного процесса, т.е. упорядочение всех управленческих действий, связанных с формированием и выполнением финансовых заданий. Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия. Финансовое планирование основывается на следующих принципах:

- принцип соответствия: финансирование текущих активов следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Так, если предприятие планирует закупку сырья и материалов, не следует прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим

кредитом поставщика. В то же время для проведения модернизации основных средств следует привлекать долгосрочные источники финансирования;

- принцип постоянной потребности в собственных оборотных средствах: в планируемом балансе предприятия сумма оборотных средств должна превышать сумму краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс. Определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочных кредитов и собственного капитала). В этом случае предприятие имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств;

- принцип избытка денежных средств, предполагает в процессе планирования иметь некоторый запас денежных средств для обеспечения надежной платежной дисциплины в случае, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж;

- принцип рентабельности капиталовложений – для капиталовложений необходимо выбрать недорогие способы финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный кредит). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается положительное действие эффекта финансового рычага;

- принцип сбалансированности рисков – особенно рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств;

- принцип приспособления к потребностям рынка – для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов;

- принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность [5].

Целевое назначение текущего финансового плана – обеспечение постоянной платежеспособности предприятия. Текущие планы составляются на год с поквартальной разбивкой на основе детальных расчетов. Целью

долгосрочного финансового плана является определение допустимых с позиции финансовой устойчивости темпов расширения предприятия. В большинстве случаев они содержат только решающие задания по доходам, расходам и финансовым результатам на отдельные периоды.

В наиболее общем виде финансовый план содержит следующие разделы:

Раздел 1. Инвестиционная политика. Политика финансирования основных средств. Политика финансирования нематериальных активов. Политика в отношении долгосрочных финансовых вложений.

Раздел 2. Управление оборотным капиталом. Управление денежными средствами и их эквивалентами. Финансирование производственных запасов. Политика в отношениях с контрагентами и управление дебиторской задолженностью.

Раздел 3. Дивидендная политика и структура источников финансирования.

Раздел 4. Финансовые прогнозы. Характеристика финансовых условий. Доходы предприятия. Расходы предприятия. Прогнозная финансовая отчетность. Бюджет денежных средств. Общая потребность в капитале. Потребность во внешнем финансировании.

Раздел 5. Учетная политика.

Раздел 6. Система управленческого контроля [23].

Основой для разработки финансовых планов служат производственные показатели (прежде всего задания по выпуску и реализации продукции, использованию основных фондов, сырьевых и трудовых ресурсов). Кроме того, используются установленные нормы, финансовые нормативы, учитываются сложившиеся тенденции движения ресурсов, выявленные закономерности развития показателей и др.

### **8.3 Финансово - экономическая деятельность предприятия**

Как правило, предприятие сферы сервиса, относится к малым

предприятиям. Малое предприятие не имеет возможностей пригласить высококвалифицированных специалистов по финансово-экономической и другим направлениям деятельности, поэтому генеральный управляющий и менеджеры функционального уровня должны быть разносторонне образованными «универсальными» с опытом решения вопросов по всем аспектам жизнедеятельности фирмы.

Владелец предприятия (предприниматель) и генеральный менеджер (президент, директор или оба в одном лице) должны не только понимать сущность и условия, влияющие на финансовую устойчивость предприятия, но и владеть методами управления финансовой и экономической деятельностью фирмы, финансовыми и экономическими ресурсами.

Одной из основных задач управляющего предприятием является поддержка его финансовой устойчивости. В понятие финансовой устойчивости предприятия входит:

- оплата текущих обязательств (долгов по выплатам, заработной плате и т.д.);
- способность погашения будущих обязательств на основе плановой выручки;
- денежные средства для плановых вложений в основные средства (оборудование, транспорт, недвижимость и т.д.);
- резервные средства или возможность получения кредитов для оплаты незапланированных расходов.

В идеале эти условия должны соблюдаться и обеспечиваться одновременно, что гарантирует финансовую устойчивость предприятия. Однако для достижения этого необходимо постоянное внимание управляющего к финансово-экономическим вопросам.

Прежде всего, выполнение указанных выше условий требует наличия денежных средств (средств на расчетном счете, в кассе, в обращении высоколиквидных ценных бумаг). В связи с этим получение прибыли – это необходимое, но не достаточное условие для положительного денежного



потока предприятия.

В процессе планирования движения финансового потока необходимо организовать надежную систему получения платежей от потребителей (заказчиков) с оплатой счетов в установленные сроки и обеспечить мониторинг и контроль.

Для эффективного управления финансами, необходимо учитывать основные компоненты деятельности предприятия, к которым относятся:

- цели предприятия и средства их достижения. Наличие дерева целей позволяет выявить генеральную и основные цели фирмы на определенный период времени и определить необходимые средства для их достижения;

- анализ результатов прошлых периодов и состояния в данный момент времени, так как это является основой для планирования будущего и позволяет определять и учитывать тенденции, финансовые пропорции и нормативные соотношения. Следует понимать, что для предполагаемых изменений в будущем необходимы хорошо обоснованные причины и, что все планируемые изменения должны быть постепенными и контролируруемыми;

- методы мониторинга и системы контроля за движением денежных средств и сохранением экономических показателей в заданном диапазоне. Для выполнения функций наблюдения и контроля необходима систематизированная финансово-экономическая информация [23].

В управлении финансами предприятия существует классический набор финансовых инструментов, к которым относятся: финансовый анализ; финансовое планирование, включающее разработку бюджета, баланса, динамики финансового потока; управление привлечением заемных средств (или кредитов), основным и оборотным капиталом, размещением свободных средств, инвестициями; лизинг; траст; факторинг; страхование и др.

В процессе становления малого бизнеса, особенно на начальном периоде, редко применяется весь набор финансовых инструментов, но финансовый анализ, финансовое планирование, привлечение заемных и размещение свободных денежных средств используются практически всеми

управляющими малых предприятий.

В основе финансового управления, в международной практике называемого бюджетированием, лежит разработка бюджета, включающего доходную и расходную части, а также планирование динамики движения финансового потока и составление баланса предприятия (с приложениями). Реальные российские условия бизнеса и неопределенность поведения субъектов рынка не дают возможности точно и обоснованно планировать, поэтому разработанные финансовые документы требуют постоянной корректировки для гибкого отражения рыночных воздействий.

В малом бизнесе рекомендуется использовать набор экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности фирмы в разных направлениях, и по динамике данных показателей оценивать текущее ее состояние для целенаправленного воздействия на него. Если выбранные показатели находятся в заданном диапазоне, то финансовая устойчивость фирмы гарантирована.

Не будем подробно останавливаться на описании и формулах расчета финансово-экономических показателей, так как данная информация общеизвестна. Просто перечислим те из них, отслеживания состояния которых, хватает для наблюдения и осуществления контроля за финансово-экономическим состоянием малого предприятия.

Это показатели:

- рентабельности (рентабельности продукции, рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности используемого капитала);
- норма прибыли (коммерческая маржа);
- коэффициенты ликвидности (коэффициент общей (текущей) ликвидности, коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности);
- процент собственного капитала в общем капитале (имуществе) фирмы или коэффициент концентрации собственного капитала;
- показатель оборачиваемости оборотных средств;

- количество оборотов и длительность оборачиваемости запасов;
- длительность погашения дебиторской задолженности [20].

Важнейшие показатели оценки эффективности деятельности предприятия (финансовые коэффициенты) представлены в приложении Ж.

Финансовая стойкость предприятия – это степень его зависимости от внешних источников финансирования, способность в необходимые сроки погашать свои финансовые обязательства, т.е. платежеспособность, и возможность предоставления кредитов клиентам, т.е. кредитоспособность. Она характеризуется финансовыми показателями фирмы.

Для анализа финансового положения предприятия используются следующие относительные показатели:

- отношение собственного капитала к итогу баланса отражает финансовую независимость предприятия от внешних источников финансирования; считается, что общая сумма задолженности не должна превышать сумму собственного капитала;

- отношение всей задолженности к собственному капиталу отражает соотношение внешних и собственных источников финансирования; отношение собственного капитала к реальному основному капиталу показывает, в какой степени инвестирование капитала в основные фонды осуществляется за счет внутренних источников финансирования;

- отношение долгосрочной задолженности к собственному капиталу;

- коэффициент самофинансирования текущих капиталовложений показывает, в какой мере вложения в основной капитал в отчетном году осуществлялись за счет средств, поступивших от операций;

- коэффициент покрытия или отношение оборотных активов к краткосрочной задолженности;

- коэффициент ликвидности оборотных активов показывает долю наличности и быстро реализуемых ценных бумаг в оборотных активах;

- при расчете коэффициента покрытия краткосрочной задолженности ликвидными средствами в категорию ликвидных средств, наряду с

наличностью и быстро реализуемыми ценными бумагами, включается и дебиторская задолженность;

- уровень платежеспособности предприятия считается высоким, если вся его задолженность покрывается более или менее ликвидными активами, т.е. оборотными активами [26].

#### **8.4 Лизинг, франчайзинг, фонды венчурного капитала – как источники дополнительного финансирования предприятий сферы сервиса**

Для выяснения роли лизинга представим такую ситуацию. Малое предприятие нуждается в новом оборудовании, которое имеется у определенного производителя (поставщика). Проблема заключается в том, что у предприятия нет денежных средств для покупки названного средства труда. Возможным вариантом ее решения может оказаться лизинговая сделка. Ее осуществление предполагает, что предприятие обращается в лизинговую компанию, которая специально приобретает это оборудование в свою собственность, а затем передает его предприятию в аренду (во временное платное пользование). Таким образом, лизинг выступает формой не просто аренды, но и целевого финансирования. Заинтересованность малого предприятия как лизингополучателя проявляется:

- во-первых, в том, что он, не прибегая к заемным средствам и не увеличивая свой капитал, может приводить в движение большее количество факторов производства;

- во-вторых, у него появляется возможность осуществления технического перевооружения на основе использования прогрессивной и дорогостоящей техники без больших начальных капиталовложений, что играет важную роль при необходимости структурной перестройки производства;

- в-третьих, машины и оборудование, полученные по лизингу, не фиксируются на балансе арендатора, а, следовательно, последний может экономить суммы, равные налогу на имущество;

- в-четвертых, варьируя состав и сроки лизингового договора, предприниматель может успешно бороться с моральным износом технических средств;

- в-пятых, при стабильных лизинговых платежах он может уменьшить неблагоприятное воздействие инфляции и роста величины банковского процента. Существенным является и то, что весь размер лизинговых платежей включается в себестоимость продукции (работ, услуг), произведенной лизингополучателем [26].

Создание лизинговых компаний с участием государственного капитала может таким образом содействовать развитию малого бизнеса. Дополнительная заинтересованность лизинговых компаний обеспечивается предоставлением им права ускоренной амортизации их основного капитала.

Дополнительные финансовые ресурсы малое предприятие может привлечь, используя механизм франчайзинга. Франчайзинг в широком смысле представляет собой такой вид сделок, в котором одна сторона (франшизодатель, франчайзер) предоставляет другой стороне (франшизополучателю, франчайзи) право на использование интеллектуальной собственности (например, фирменных наименований, торговых марок, патентов), прав на реализацию продукции и т.п. Слово «франчайзинг» производное от фр. franchise (льгота, привилегия). Существуют два вида франчайзинга: франчайзинг продукции и бизнес-франчайзинг. При первом – привилегия предоставляется только на использование торговой марки поставщика продукции. Классическими примерами являются: автомобильные салоны, компании по разливу безалкогольных напитков, бензоколонки. Второй вид заключается в перенятии франчайзи целостной системы бизнеса, включающей имидж, торговую марку, стандарты производства и сбыта, методы маркетинга. Наиболее известными в этой области являются франшизные сети таких фирм, как МакДональдс, Пицца Хат [24].

О потенциале франчайзинга свидетельствуют такие статистические данные. В США почти 80 процентов новых предприятий становятся

банкротами после 5-7 года функционирования. Среди предприятий франчайзинговых систем 90 процентов выживают. Международная Франчайзинговая Ассоциация определяет более 65 сфер деятельности, где применяется франчайзинг. В их числе: бухгалтерский учет, почтовые услуги, книжные магазины, брачные услуги, аптеки, закусочные, гостиницы, прачечные и др. Ныне франчайзинг используется более чем в 100 странах мира.

Основные выгоды малого предприятия – франшизополучателя состоят в следующем:

- приобретая уже испытанные разработки франчайзера, используя его имя, репутацию, которые уже признаны покупателями, можно сократить риск, связанный с ведением бизнеса;

- благодаря опыту, накопленному франчайзером, минимизировать затраты на становление и развитие бизнеса;

- обеспечение подготовки персонала благодаря обучению, проводимому франчайзером;

- владея собственным предприятием, получает от франчайзера разнообразные услуги и постоянную поддержку (возможность приобретения расходных материалов, сырья, комплектующих изделий по льготным ценам, получения консультаций по широкому спектру возникающих проблем от специалистов франчайзера, использования преимуществ от рекламных компаний, проводимых франчайзером в рамках всей страны и др.);

- получение доступа к возможностям франчайзера и его сети в области закупок, снабжения, ведения переговоров;

- признание банками преимуществ бизнеса, работающего в системе франчайзинга, делает кредит для франчайзи более доступным;

- используя результаты научных разработок франчайзера и его программы развития, постоянно усовершенствовать бизнес (внедряя технологические новшества, инновации в организации предпринимательской деятельности), поддерживая и развивая его конкурентные преимущества.

Франчайзинг перспективен в таких сферах деятельности, как

общественное питание, строительство, бытовое обслуживание населения, заправка и обслуживание автомобилей, гостиницы и мотели [24].

Финансовая поддержка малого предпринимательства, имеющего инновационный характер, может быть обеспечена привлечением и использованием венчурного капитала. Понятие «венчурный» производно от английского слова «venture» («венчур»), означающего «риск».

Предположим, у какой-то компании есть новая, очень заманчивая, сулящая большие прибыли и перспективы развития бизнеса, но непроверенная идея. Для ее практической реализации нужны значительные денежные средства. Такая ситуация является привлекательной для венчурных капиталистов, если повышенный фактор риска компенсируется высокой отдачей от вложенных ими инвестиций.

Обратим внимание на существенные характеристики венчурного капитала:

- его интересует бизнес с потенциальными возможностями значительного расширения за короткий период времени;

- его стимулом выступает ожидаемая высокая доходность. Логика здесь проста. Чем больше риск, тем выше ожидаемый доход. Обычно за пять лет, инвестор рассчитывает получить доход, равный десятикратному объему вложенных средств;

- для снижения риска инвестор готов предложить свои деловые связи, хорошее знание рынка, стратегическое мышление. Поэтому он, как правило, претендует на право голоса в управлении компанией, получившей его капитал.

Заметим, что состав владельцев венчурного капитала включает не только частных собственников, но и государство. Интерес последнего связан не столько с получением прибыли, сколько с привлечением предпринимателей к занятию бизнесом, с финансированием расходов по образованию компании, формированием ее стартового капитала. Например, финансовая программа штата Нью-Йорк предусматривает, что специально созданный фонд венчурного капитала оказывает поддержку молодым растущим предприятиям штата в

разработке новых технологий. Максимальный объем инвестиций в одну компанию – 250 тыс. долларов [26].

Будущее сферы сервиса в России предопределено разрабатываемыми прогнозами, а также указами и посланиями Президента В.В. Путина. Так в прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года, разработанный в рамках исполнения Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 при изложении последних оперативных статистических данных и тенденций на финансовых и товарных рынках отмечается, что период с 2018 по 2024 год повысится доля в ВВП отраслей, которые формируют инвестиции в машиностроение и строительство. Прогнозируется также повышение вклада в области информации и связи, профессиональной, научной и технической деятельности, здравоохранения и образования. В непроизводственной сфере ожидается некоторый рост финансовой деятельности и услуг в области информации и связи.

Причем ожидается, что транспортные услуги, услуги водоснабжения и водоотведения, обеспечения электроэнергией и другими видами энергии сохранят свой вес в ВВП на прогнозный период. Прочие услуги, в объеме которых – услуги бытового и жилищно-коммунального назначения потеряют свой вес от 17,6% в 2018 г. до 15,9% – в 2024г. Из чего следует, что развитие этой сферы в прогнозном периоде на уровне правительства России не рассматривается. А следовательно, не рассматривается тенденция к увеличению спроса на сервисные услуги, напрямую связанная с ростом благосостояния большей части населения страны.

Расходы на жилье и здравоохранение растут быстрее уровня благосостояния среднего класса. Именно, они определяют снижение уровня благосостояния. Решением являются специальные меры поддержки, программы обеспечения жильем, программы развития здравоохранения, которые позволяют людям, попавшим на нижний уровень среднего класса, уже не выпадать из этой страты при первом изменении жизненной ситуации и росте его расходов [21].



## **Вопросы для самоконтроля по 8 теме**

- 1 Раскройте сущность понятий «финансирование» и «инвестирование».
- 2 Какие преимущества имеет финансирование за счет собственных средств предприятия?
- 3 Расскажите о внешнем и внутреннем финансировании. Каковы преимущества и недостатки в использовании заемных средств?
- 4 Для чего необходимо финансовое планирование? Перечислите основные задачи финансового планирования.
- 5 Какие разделы содержит финансовый план?
- 6 Какие финансовые инструменты используются в управлении финансами предприятия?
- 7 Какие финансово-экономические показатели необходимы для наблюдения и осуществления контроля за финансово-экономическим состоянием малого предприятия?
- 8 Какова роль лизинга в деятельности предприятия малого бизнеса?
- 9 Каким образом предприятию малого бизнеса можно использовать механизм франчайзинга? Какие существуют виды франчайзинга?
- 10 Чем привлекателен венчурный капитал для малого предприятия?

## **Тест для самопроверки по 8 теме**

**(укажите один правильный вариант ответа)**

- 1 Экономический эффект – это...
  - а) полезный результат в стоимостной оценке;
  - б) соотношение между результатами деятельности и затратами труда;
  - в) величина показателя платежеспособности;
  - г) величина показателя финансовой устойчивости.
- 2 Основой для разработки этих планов служат производственные

показатели (прежде всего задания по выпуску и реализации продукции, использованию основных фондов, сырьевых и трудовых ресурсов):

- а) производственный план;
- б) экономический план;
- в) финансовый план;
- г) инвестиционный план.

3 Степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования, способность в необходимые сроки погашать свои финансовые обязательства, т.е. платежеспособность, и возможность предоставления кредитов клиентам, т.е. кредитоспособность, это:

- а) коэффициент ликвидности;
- б) финансовая стойкость предприятия;
- в) финансовый коэффициент;
- г) норма прибыли.

4 Рентабельность продукции – это...

- а) отношение прибыли до налогообложения к себестоимости продукции;
- б) отношение прибыли от продажи к сумме затрат на производство и реализацию продукции;
- в) отношение прибыли до налогообложения к стоимости имущества фирмы;
- г) отношение прибыли от продаж к стоимости имущества.

5 Оно предусматривает использование средств государства, финансово-кредитных организаций, нефинансовых компаний и граждан и предполагает использование денежных ресурсов учредителей предприятия.

- а) заемные средства;
- б) внешнее финансирование;
- в) собственные средства;

г) внутреннее финансирование.

6 Финансирование предприятия за счет собственного капитала, чистой прибыли и амортизационных отчислений, это:

- а) заемные средства;
- б) внешнее финансирование;
- в) собственные средства;
- г) внутреннее финансирование.

7 Вид сделок, в котором одна сторона предоставляет другой стороне право на использование интеллектуальной собственности (например, фирменных наименований, торговых марок, патентов), прав на реализацию продукции и т.п.:

- а) лизинг;
- б) бенчмаркинг;
- в) франчайзинг;
- г) менчердайзинг.

8 Вид сделок, в котором одна сторона специально приобретает оборудование в свою собственность, а затем передает его предприятию в аренду (во временное платное пользование):

- а) лизинг;
- б) бенчмаркинг;
- в) франчайзинг;
- г) менчердайзинг.

9 Выработка отражает:

- а) затраты труда на производство единицы продукции;
- б) количество продукции произведенной продукции, приходящейся на один рубль стоимости основных фондов;

- в) количество продукции произведенной в единицу рабочего времени;
- г) оснащенность работников основными фондами.

10 Объем товарной продукции – это....

- а) стоимость готовой продукции, работ и услуг, предназначенных для реализации;
- б) стоимость товаров, произведенных предприятием, остатков незавершенного производства на конец планового периода;
- в) стоимость товаров, реализованных предприятием, кроме остатка нереализованной продукции на конец планового периода;
- г) стоимость товаров, произведенных и реализованных предприятием за плановый период.

## Заключение

Опыт промышленно развитых стран свидетельствует о том, что роль предпринимателя выбирают в основном энергичные, деловые люди с перспективными замыслами, идеями, проектами, всегда готовые к повышенному коммерческому и финансовому риску. Они успешно осваивают новые виды производства, открывают новые рынки сбыта товаров и услуг. С особой силой это влияние ощущается на периферии национальной экономики, где малый бизнес участвует в решении комплекса социально-экономических проблем.

Для развития предпринимательства нужны и другие условия. Они включают в себя стабильность государственной экономической и социальной политики, льготный налоговый режим, развитую инфраструктуру поддержки предпринимательства, существование эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, формирование гибких рыночных механизмов повышения деловой активности предпринимателей. Предприниматели должны иметь возможность свободного выхода на внешний рынок. Следует создать доступную для предпринимателей кредитную систему, предоставить возможность приобретать необходимые средства производства, сырье и комплектующие изделия.

Зарубежные экономисты определяют предпринимательство как процесс поиска, открытость к новым перспективам, преодоление старых ограничений. Предпринимательство, по их мнению – четвертый фактор производства, который, однако, неосязаем.

Недостаточное внимание, уделяемое государством вопросам поддержки и развития малого предпринимательства, не позволяет обеспечить рост экономической эффективности функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в сфере сервиса. Однако, именно малый бизнес, не требуя крупных стартовых инвестиций, гарантирует быстрый оборот ресурсов, высокую динамику роста, экономно и быстро решает проблемы

реструктуризации экономики, оперативно реагирует на изменение конъюнктуры рынка, придает экономике гибкость и стабильность.

В России сфера сервиса является важным фактором эффективности работы рыночного механизма. Успешно функционирует сеть сервисных организаций, предоставляющих образовательные, информационные, консалтинговые, медицинские, финансовые, деловые и другие услуги. Наряду с возрастающим значением данной сферы ужесточаются требования к предприятиям, оказывающим различные услуги. Повышение качества обслуживания и рост числа таких предприятий, несомненно, вызывает конкуренцию. Удовлетворение потребностей клиента, повышение уровня и качества обслуживания, а также клиентоориентированность являются важными конкурентными преимуществами сервисных организаций.

Это подчеркивает актуальность вопросов, связанных с особенностями конкурентного функционирования, т.е. с возможностью привлечения новых клиентов и удержания существующих. Предприятия сферы сервиса во многом зависят от своих потребителей, следовательно, должны понимать их настоящие и будущие потребности, а также отвечать их требованиям и стремиться превзойти их ожидания. В настоящее время на предприятиях разработаны стандарты обслуживания, но это считается недостаточным, так как для поддержания конкурентоспособности необходима ориентация на клиента. К тому же подчеркнем, что значительную часть прибыли предприятия получают за счет повторного обращения клиентов, выстраивая долгосрочные отношения с ними и формируя клиентоориентированность собственной деятельности. В связи с этим становятся актуальными следующие действия: отслеживать изменения потребностей клиентов, уделять внимание повышению потребительской ценности продукции и услуг, обучению персонала, его ориентированности на клиента.

Изучение тем, представленных в данном учебном пособии, позволит обучающимся лучше ориентироваться в вопросах организации предпринимательской деятельности в сервисе, знать виды

предпринимательства, его организационно-правовые формы, иметь представление о внутренней и внешней среде предприятий сферы сервиса. Поможет понять особенности управления предприятием сферы сервиса и уточнить содержание функции управления персоналом предприятий сферы сервиса, определить порядок организации оказания услуг в сфере сервиса и организации обслуживания потребителей на предприятиях сферы сервиса. Изучение финансового обеспечения и инвестиционной деятельности предприятий сферы сервиса даст возможность лучше ориентироваться в финансовых вопросах.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам высшего образования направлений подготовки 43.03.01 Сервис, 38.03.02 Менеджмент.

Материалы пособия могут быть полезны для преподавателей, обучающихся, руководителей предприятий, специалистов, бизнесменов, а также всех кто интересуется данной проблематикой.

## Список использованных источников

1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая : по состоянию на 2 апреля 2019 г.: путеводитель по судебной практике и сравнительная таблица последних изменений. Москва : Проспект, 2019. – 704 с. – ISBN 978-5-392-30054-9.

2 Трудовой кодекс Российской Федерации : текст Кодекса приводится по состоянию на 20 мая 2017 года: с таблицей изменений. – Москва : Омега - Л, 2017. – 224 с. – (Кодексы Российской Федерации) – ISBN 978-5-370-04155-6.

3 Акимов, О. Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятия, рыночная среда, проблемы развития / О.Ю. Акимов. - М.: Лаборатория книги, 2011. – 123 с. – Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/79591\\_Malyi\\_i\\_srednii\\_biznes\\_evolyutsiya\\_ponyatii\\_rynochnaya\\_sreda\\_problemy\\_razvitia.html](http://www.biblioclub.ru/79591_Malyi_i_srednii_biznes_evolyutsiya_ponyatii_rynochnaya_sreda_problemy_razvitia.html)

4 Алейников, А. Н. Предпринимательская деятельность : учеб.- практ. пособие / А. Н. Алейников. – М. : Новое знание, 2003. – 304 с. – ISBN 5-94735-013-0.

5 Анискин, Ю.П. Организация и управление малым бизнесом : учебное пособие / Ю.П. Анискин. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 160 с. - ISBN 5-279-02261-6.

6 Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки (специальностям) «Экономика и управление на предприятии» / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2012. – 336 с. : табл. - Библиогр.: с. 331-332. – ISBN 978-5-394-01474-1.

7 Асаул, А. Н. Теория и практик принятия решений по выходу организаций из кризиса = The Theory and Practice of Taking Decisions in Finding Ways out of The Crisis in Organizations / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева . – СПб. : ИПЭВ, 2007. – 224 с.

8 Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности



предприятий сферы сервиса : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Сервис» / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2013. – 446 с. – Глоссарий: с. 428-438. – Библиогр.: с. 439-441. – ISBN 978-5-394-02141-1.

9 Гукова, О. Н. Предпринимательство в сфере сервиса : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / О. Н. Гукова, А. М. Петрова. - Москва : Форум, 2013. – 176 с. – Библиогр.: с. 172-173. – ISBN 978-5-91134-337-8.

10 Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т упр. - Москва : Проспект, 2014. – 64 с. : табл. – (Управление персоналом: теория и практика). – На тит. л.: Электронные версии книг на сайте [www.prospekt.org](http://www.prospekt.org) – ISBN 978-5-392-11521-1.

11 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 447 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). - Библиогр.: с. 437-441. – ISBN 978-5-16-005112-3.

12 Колетвинова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом : краткий курс / Е. Ю. Колетвинова. – Москва : Проспект, 2018. – 144 с. : схемы, табл. – Библиогр.: с. 140-144. – ISBN 978-5-392-18821-5.

13 Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т упр. – Москва : Проспект, 2017. – 67 с.

14 Костин, Ю.Т. Оценка и анализ производственной деятельности предприятия. / Ю.Т. Костин. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 108 с. – Режим

доступа: [http://www.biblioclub.ru/88266\\_Otsenka\\_i\\_analiz\\_proizvodstvennoi\\_deyatelnosti\\_predpriyatiya.html](http://www.biblioclub.ru/88266_Otsenka_i_analiz_proizvodstvennoi_deyatelnosti_predpriyatiya.html)

15 Крутик, А. Б. Основы предпринимательской деятельности : учеб. пособие для студентов вузов / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2008. – 316 с. – (Высшее профессиональное образование). – Прил.: с. 283-311. – Библиогр.: с. 312-313. – ISBN 978-5-7695-5492.

16 Менеджмент малого бизнеса: учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 269 с.

17 Организация предпринимательской деятельности : учеб. для вузов / под ред. С. И. Грядова . – М. : КолосС, 2007. – 416 с. - (Учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений). - Библиогр.: с. 410-412. – ISBN 978-5-9532-0519-1.

18 Организация предпринимательства : учеб. пособие для вузов / В. Н. Наумов; под ред. Г. Л. Багиева. – СПб. : Питер, 2010. - 378 с. : ил. – (Учебное пособие). - Библиогр.: с. 341-343. – Прил.: с. 344-377. – ISBN 978-5-49807-375-0.

19 Основы предпринимательской деятельности: финансовый менеджмент : учеб. пособие / под ред. В. М. Власовой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 128 с. : ил. – Библиогр.: с. 123-124. – ISBN 5-279-02073-7.

20 Попков, В. П. Организация предпринимательской деятельности : схемы и таблицы: учеб. пособие для вузов / В. П. Попков, Е. В. Евстафьева. – Санкт Петербург : Питер, 2007. – 352 с. : ил. – (Учебное пособие). – Библиогр.: с. 324-330. – ISBN 978-5-469-01354-9.

21 Предпринимательское право России : учебник для бакалавров / отв. ред. В. С. Белых; Урал. гос. юрид. акад. – Москва : Проспект, 2015. – 649 с. – Библиогр.: с. 639-647 и в подстроч. примеч. – ISBN 978-5-392-15456-2.

22 Предпринимательское право : учебник для бакалавров: учебник для студентов образовательных организаций, обучающихся по направлению подготовки «Юриспруденция», квалификация (степень) «бакалавр» / отв. ред.: И. В. Ершова, Г. Д. Отнюкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Моск. гос. юрид. ун-т им. О. Е. Кутафина (МГЮА). – Москва : Проспект, 2016.

– 622 с.

23 Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности : методологические аспекты: [монография] / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 272 с. – (Научная мысль. Экономика). – На обл. и тит. л.: Электронно-библиотечная система znanium.com. - Библиогр.: с. 244-253. – ISBN 978-5-16-004305-0.

24 Семичева В. О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса//Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – №3/2016. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-perspektivnyy-vid-biznesa>

25 Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 671 с. – (Бакалавр). ISBN 978-5-9916-1761-1.

26 Скляренко, В. К. Экономика предприятия : учеб. для вузов / В. К. Скляренко, В. М. Прудников. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 528 с. : ил. – (100 лет Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова). – Библиогр.: с. 503-504. – ISBN 978-5-16-002851-4.

27 Теплухин, А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли. / А. Теплухин. – М. : Лаборатория книги, 2010. – 162 с. – Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/88188\\_Bibliya\\_malogo\\_biznesa\\_Ot\\_idei\\_do\\_pribyli.html](http://www.biblioclub.ru/88188_Bibliya_malogo_biznesa_Ot_idei_do_pribyli.html)

28 Теория хозяйства : Начала высш. экономики : учебник : в 3 т. : по концепции д. чл. акад. гуманитар. наук и Рос. акад. естеств. наук, д-ра экон. наук, проф. Ю. М. Осипова / Ю. М. Осипов. – Москва : Моск. ун-т, 1998. – ISBN 5-7218-0026-0

29 Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова.- 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : КноРус, 2013. – 512 с. – (Бакалавриат). – Прил.: с. 497-509. – Библиогр.: с. 510-512. – ISBN 978-5-85971-946-4.

30 Шибяев, В. Совокупный риск, связанный с предприятием / В. Шибяев.

– Оренбург : М.: Лаборатория книги, 2010. – 55 с. – Режим доступа:  
[http://www.biblioclub.ru/96665\\_Sovokupnyi\\_risk\\_svyazannyi\\_s\\_predpriyatiem.html](http://www.biblioclub.ru/96665_Sovokupnyi_risk_svyazannyi_s_predpriyatiem.html)

31 Шилов, В. Р. Организационные структуры управления предприятием в рыночной экономике М.: Лаборатория книги, 2010. – 119 с. – Режим доступа:  
[http://www.biblioclub.ru/87526\\_Organizatsionnye\\_struktury\\_upravleniya\\_predpriyat\\_iem\\_v\\_rynochnoi\\_ekonomike.html](http://www.biblioclub.ru/87526_Organizatsionnye_struktury_upravleniya_predpriyat_iem_v_rynochnoi_ekonomike.html)

32 Экономика предприятия : тесты, задачи, ситуации: учеб. пособие для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Б. Н. Чернышева. – 5-е изд., стер. – М. : Юнити, 2011. – 335 с.

33 Экономика фирмы : учеб. для бакалавров / под ред. В.Я. Горфинкеля. – М. : Юрайт, 2012. – 685 с.

## Приложение А (справочное)

### Отличительные черты ИП и ООО

Таблица А.1 – Отличительные черты ИП и ООО

Критерии	Индивидуальное предпринимательство (ИП)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
1	2	3
Вид деятельности	ИП не может заниматься производством алкоголя, оптовой и розничной торговлей алкоголем (за исключением пива и пивосодержащих продуктов); страхованием (т.е. являться страховщиком); деятельностью банков и ломбардов; туроператорской деятельностью (турагентской можно).	Могут заниматься этими видами деятельности.
Порядок регистрации	Процедура регистрации простая. Госпошлина при регистрации ИП – 800 руб. Регистрация ИП производится по месту жительства (которое указано в паспорте). Если в паспорте нет постоянной регистрации, то возможна регистрация по временной. Работать бизнесмен может где угодно в РФ. Регистрировать филиалы не нужно. Для регистрации ИП не требуется устав, уставной капитал, печать и расчетный счет. Регистрируется только на одного человека, ИП для ведения законно оформленного совместного бизнеса не подходит.	Процедура регистрации сложнее. Госпошлина при регистрации ООО – 4000 руб. Регистрация ООО производится по юридическому адресу головного офиса. Для работы в других городах обычно требуется зарегистрировать филиалы, представительства, обособленные подразделения. Для регистрации ООО требуется устав, уставной капитал (10000 руб.), печать и расчетный счет. Может быть несколько соучередителей (до 50). В организации возможен правильно оформленный совместный бизнес.
Основные платежи	Предприниматель платит фиксированный платеж в пенсионный фонд. В 2013 г. – 35664,66 руб. В 2014 г. – 20727,53 + 1% от дохода выше 300 тыс. руб. Фиксированный взнос платится независимо от дохода, даже при нулевом доходе.	Учредители ООО платят 9 % с дивидендов, т.е. с любой своей прибыли (у ИП такого налога нет, получается, что у ООО нагрузка в любом случае + 9 %). Директор платит отчисления с зарплаты, как и все сотрудники.
Привлекательность для партнеров	Многие компании не хотят работать с предпринимателем считая ИП менее престижными и надежными. Есть также строгие ограничения у многих гос. структур давать заказы только организациям. Менее привлекательна для инвесторов.	ООО более солидная и для некоторых партнеров единственно возможная форма.  Более привлекательна для инвесторов.
Особенности в системе налогообложения	ИП вправе выбрать патентную систему налогообложения. ИП не обязан вести бухучет (баланс и отчет о прибылях и убытках).	ООО такую систему выбрать не может. С 2013 г. все организации обязаны вести и сдавать бухучет независимо от формы налогообложения.

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
<p>Ответственность по обязательствам</p>	<p>Предприниматель отвечает по обязательствам всем своим имуществом, даже после закрытия.</p> <p>Штрафы за какие-либо нарушения законодательства – небольшие, так как это физическое лицо.</p> <p>Административная ответственность: приравнен к должностному лицу и максимальный штраф – 50000 руб.</p>	<p>Учредители ООО отвечают по обязательствам в рамках уставного капитала. После ликвидации ООО обязательства прекращаются.</p> <p>У организаций штрафы обычно в разы больше.</p> <p>Административная ответственность: максимальный штраф – 1000000 руб.</p>
<p>Кассовая дисциплина</p>	<p>Предприниматель не обязан соблюдать кассовую дисциплину и следить за лимитом кассы.</p>	<p>В организации обязаны соблюдать кассовую дисциплину и следить за лимитом кассы.</p>
<p>Оформление оборудования</p>	<p>Не должен отчитываться за оборудование в своем бизнесе.</p>	<p>Оборудование для бизнеса необходимо вносить в уставный капитал.</p>
<p>Выход из бизнеса</p>	<p>ИП нельзя продать или переоформить, можно только закрыть.</p> <p>Относительно просто ликвидируется (закрывается).</p>	<p>Организацию можно продать или переоформить.</p> <p>Сложнее ликвидировать (закреть).</p>

## Приложение Б (справочное)

### Основные организационно-экономические формы предпринимательства

Таблица Б.1 – Основные организационно-экономические формы предпринимательства

Вид	Характеристика
Концерн	Многоотраслевое акционерное общество, контролирующее предприятия через систему участия. Концерн приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними. В свою очередь дочерние компании также могут владеть контрольными пакетами акций других акционерных компаний, нередко расположенных в других странах.
Ассоциации	Мягкая форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий, организаций, которые одновременно могут входить в другие образования. В состав ассоциации, как правило, входят односпециализированные предприятия и организации, расположенные на определенной территории. Основная цель создания ассоциаций - совместные решения научно-технических, производственных, экономических, социальных и других задач.
Консорциум	Объединение предпринимателей с целью совместного проведения крупной финансовой операции (например, осуществление значительных инвестиций в крупный промышленный проект). Такое объединение предпринимателей имеет возможность вложить средства в крупный проект, при этом значительно уменьшается риск, возникающий при крупных вложениях, так как ответственность распределяется на множество участников. В условиях научно-технической революции консорциумы возникают в новых отраслях и на стыке различных отраслей и предусматривают проведение совместных научных исследований.
Синдикат	Объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли с целью устранения излишней конкуренции между ними.
Картель	Соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, услуги, о разделе рынков сбыта, долях в общем объеме производства и др.
Финансово-промышленные группы (ФПГ)	Новой организационно-экономической формой предпринимательства служат финансово-промышленные группы (ФПГ). Они представляют собой объединение промышленного, банковского, страхового и торгового капиталов, а также интеллектуального потенциала предприятий и организаций.

## Приложение В (справочное)

### Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства

Таблица В.1 – Краткая характеристика различных структур поддержки  
российского малого предпринимательства

Вид	Характеристика
1	2
Бизнес-школы	Структуры, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей малых предприятий, специалистов для малых предприятий, безработных и других граждан, желающих создать собственное дело, государственных и муниципальных служащих, ответственных за развитие малого предпринимательства. Бизнес-школы осуществляют свою деятельность путем организации и проведения краткосрочных семинаров.
Учебно-деловые центры (УДЦ)	УДЦ по своим задачам функционально схожи с агентствами и бизнес-школами, однако в отличие от агентств, в большей степени, нацелены на реализацию образовательных программ, а в отличие от бизнес-школ значительное внимание уделяют консалтинговому и организационному сопровождению проектов.
Агентства по поддержке МСБ	Структуры, являющиеся консалтинговыми фирмами, оказывающими малым предприятиям широкий спектр услуг в регистрации, обучении, получении инвестиций и др.
Региональные фонды и центры поддержки малого предпринимательства	Созданы в 73 субъектах Российской Федерации. Региональные фонды проводят отбор, экспертизу предпринимательских проектов и их финансирование, контролируют использование финансовых ресурсов, формируют региональную информационную базу предпринимательских проектов. Некоторые региональные фонды помогают в выборе деловых партнеров, выступают в качестве гаранта для получения кредитных ресурсов.
Социально-деловые центры (СДЦ)	Структуры, создаваемые, как правило, при центрах занятости. Цель СДЦ - создание новых рабочих мест через развитие малого предпринимательства среди незанятого населения и безработных. Как правило, СДЦ являются государственными предприятиями с единственным учредителем – соответствующим центром занятости.
Технопарки	Создаются, как правило, на базе высших учебных заведений с целью использования научного потенциала и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий.
Инновационно-технологические центры (ИТЦ)	ИТЦ создаются, как правило, на базе научно-исследовательских институтов и центров. Цели ИТЦ те же, что и у технопарков, с той лишь разницей, что в ИТЦ превалирует направленность на коммерциализацию и трансферт технологий не столько МП, сколько корпорациям, способным реализовать данные технологии.



Продолжение таблицы В.1

1	2
Бизнес-инкубаторы (БИ)	<p>К ним относятся структуры, размещающие на льготных условиях специально отобранные малые предприятия на своих площадях и оказывающие им консалтинговые, образовательные и офисные услуги. БИ могут действовать как самостоятельные структуры, так и в составе технопарков, техноцентров и др. Термин «бизнес-инкубатор» впервые появился в Америке. Первое упоминание о них появилось в Программе «Молодежь России» в 1992 году по предложению Союза МЖК России и Центра «Возрождение предпринимательства». В настоящее время в РФ действует 50 структур, называющих себя БИ. В 1996 году образовано некоммерческое партнерство «Национальное содружество бизнес-инкубаторов», объединившее 23 БИ с целью содействия и оказания взаимопомощи, обмена опытом и решения общих проблем.</p>
Бизнес-центры (БЦ)	<p>Очень часто БЦ создаются при гостиницах, торговых центрах для обслуживания клиентов. В БЦ на платной основе оказывают сервисные услуги предпринимателям и бизнесменам, а также офисные услуги – предоставляют помещения для переговоров, средства связи, компьютерную и оргтехнику. Некоторые БЦ сдают в аренду офисные помещения. Как правило, БЦ объединяют комплекс услуг по работе с незанятым населением, желающим создать собственное дело, и в этом их деятельность подобна деятельности СДЦ.</p>
Региональные информационно-аналитические центры.	<p>Эти структуры были созданы в 1994-1997 годах в 39 регионах России. Изначально информационно-аналитические центров создавались в рамках Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства на 1994-1995 годы. За этот период было создано в 14 регионах России 16 объектов инфраструктуры. Другие информационно-аналитические центры создавались на базе региональных-центров научно-технической информации, территориальных Торгово-промышленных палат, агентств поддержки малого бизнеса, инновационных центров поддержки предпринимательства, научно-производственных фирм.</p>

## Приложение Г (справочное)

### SNW-анализ внутренней среды предприятия (на примере ООО Санаторий «Строитель»)

Таблица Г. 1 – SNW-анализ внутренней среды предприятия (на примере ООО Санаторий «Строитель»)

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S (сильная сторона)	N (нейтральная сторона)	W (слабая сторона)
Организационная структура		+	
Система мотивации персонала			+
Качество оборудования	+		
Информационная технология			+
Качество предоставляемых услуг		+	
Финансовое положение			+
Уровень маркетинга			+
Уровень менеджмента			+
Узнаваемая торговая марка	+		
Качество персонала		+	
Репутация на рынке		+	
Отношения с органами власти		+	

Таким образом, по данным таблицы видно, что организационная структура, качество предоставляемых услуг, качество персонала, репутация на рынке, отношения с органами власти являются нейтральными позициями для предприятия по отношению к конкурентам.

Качество оборудования и узнаваемая торговая марка являются сильной позицией ООО Санаторий «Строитель» на рынке. Но на старых заслугах сложно долго продержаться, поэтому необходимо обратить внимание на низкий уровень менеджмента, маркетинга, системы мотивации персонала и информационных технологий. Это необходимо чтобы сохранить и увеличить прибыль организации.

## Приложение Д (справочное)

### Исходная информация для SWOT-анализа (на примере ООО Санаторий «Строитель»)

Таблица Д.1 – Исходная информация для SWOT-анализа (на примере ООО Санаторий «Строитель»)

Возможности	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение новых клиентов;</li> <li>- дальнейшее расширение гостиничного и медицинского комплексов;</li> <li>- положительная экономическая динамика в сфере санаторно-курортного бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшенное оснащение номерного фонда;</li> <li>- удобное расположение гостиницы;</li> <li>- сравнительно невысокие цены на услуги проживания;</li> <li>- наличие дополнительных услуг (кафе-бар, бильярд, бассейн и др.);</li> <li>- высокий сервис и качество обслуживания</li> </ul>
Угрозы	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- существенная конкуренция в сфере санаторно-курортного бизнеса;</li> <li>- падение спроса вследствие ухудшения экономической ситуации в регионе и в целом по стране.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ограниченный размер капитальных вложений для дальнейшего развития;</li> <li>- слабая рекламная деятельность;</li> <li>- недостаточное использование скидок и акций;</li> <li>- дополнительные услуги требуют расширения площадей санатория.</li> </ul>

Таблица Д.2 – Матрица SWOT-анализа (на примере ООО Санаторий «Строитель»)

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение новых клиентов;</li> <li>- дальнейшее расширение гостиничного и медицинского комплексов;</li> <li>- положительная экономическая динамика в сфере санаторно-курортного бизнеса.</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- существенная конкуренция в сфере санаторно-курортного бизнеса;</li> <li>- падение спроса вследствие ухудшения экономической ситуации в регионе и в целом по стране.</li> </ul>
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшенное оснащение номерного фонда;</li> <li>- удобное расположение гостиницы;</li> <li>- сравнительно невысокие цены на услуги проживания;</li> <li>- наличие дополнительных услуг (кафе-бар, бильярд, бассейн и др.);</li> <li>- высокий сервис и качество обслуживания</li> </ul>	<p>«Силы и возможности»:</p> <p>а) доступные цены, предоставление скидок постоянным клиентам, дальнейшее развитие номерного фонда и новых методов лечения, расширение дополнительных услуг позволит увеличить долю на рынке и, соответственно, объемы продаж;</p> <p>б) высокое качество обслуживания даст дополнительные преимущества по сравнению с конкурентами.</p>	<p>«Силы и угрозы»:</p> <p>а) высокий сервис, умеренные цены позволят снизить риск невостребованности услуг и минимизировать влияние конкуренции на данном сегменте рынка;</p> <p>б) расширение дополнительных услуг (например, открытие современного косметического кабинета) ослабит конкуренцию со стороны других санаториев.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ограниченный размер капитальных вложений для дальнейшего развития;</li> <li>- слабая рекламная деятельность;</li> <li>- недостаточное использование скидок и акций;</li> <li>- дополнительные услуги требуют расширения площадей санатория.</li> </ul>	<p>«Слабости и возможности»:</p> <p>а) активная рекламная кампания, акцентирующая внимание на качестве услуг, подчеркивающая престиж санатория, ориентированная на привлечение новых клиентов;</p> <p>б) создание резервного фонда, формируемого за счет чистой прибыли, для целей дальнейшего расширения санатория.</p>	<p>«Слабости и угрозы»:</p> <p>а) необходимо быстрое реагирование на внешние угрозы посредством изучения потребностей клиентов, конкурентной среды;</p> <p>б) экономное расходование средств без ухудшения качества обслуживания.</p>

## Приложение Е (справочное)

### PEST-анализ макросреды ООО Санаторий «Строитель»

Таблица Е.1 – PEST-анализ макросреды ООО Санаторий «Строитель»

Фактор	Вероятность	Проявление	Возможные меры
<b>Экономические факторы</b>			
Инфляция	Высокая	Рост инфляции ведет к росту цен на продукты питания, мебель, оборудование, а соответственно и цен на услуги.	Создать эластичную ценовую программу, усилить мероприятия по стимулированию спроса на услуги.
Повышение цен поставщиков	Высокая	Повышение цен на продукты питания, мебель, оборудование.	Улучшить отношения с поставщиками, сократить издержки на доставку.
<b>Политические факторы</b>			
Отношения с гос. учреждениями	Высокая	Работа с веб-порталом государственных закупок.	При получении тендеров на портале, можно увеличить доходы организации.
Государственная поддержка	Средняя	Государственная поддержка развития малого и среднего бизнеса.	Принимать участие в различных государственных программах.
Налоговое законодательство	Высокое	Изменения в налогах и сборах. Рост налоговых ставок.	Уплата всех налогов и сборов, избрание оптимальной системы налогообложения.
<b>Социальный фактор</b>			
Повышение уровня образования	Средняя	Повышение трудовой дисциплины, производительности труда и эффективности работников.	Тщательнее исследовать рынок рабочей силы и совершенствовать систему стимулирования работников.
Рост уровня доходов населения	Высокое	Повышение покупательной способности населения.	Увеличить качество услуг, предложить новые виды услуг в сторону соответствия качество - цена.
Влияние социальных предпочтений и требований	Низкое	Потребители стремятся приобрести те услуги, которые соответствует их ожиданиям и потребностям.	Необходимо удовлетворять ожидания и потребности потребителей, тогда они будут заинтересованы в услугах.
<b>Технологический фактор</b>			
Повсеместное внедрение Интернет	Высокое	Увеличение значимости официального сайта и интернет информирования клиентов.	Необходимо развивать интернет-сайт предприятия.

Таким образом, для привлечения новых клиентов можно дать следующие рекомендации:

- усилить слабые стороны (развивать интернет-сайт предприятия,

увеличить значимость официального сайта и интернет информирования клиентов; проводить маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта; применять современные методы мотивации труда);

- использовать возможности (поставки качественного оборудования и сырья для привлечения новых клиентов; увеличение доходов населения приведет к повышению спроса, который можно удовлетворить благодаря расширению ассортимента и увеличения объема продаж);

- устранить угрозы (улучшить отношения с поставщиками, сократить издержки на доставку сырья и оборудования; найти выгодных поставщиков и установить с ними доверительные взаимовыгодные отношения).

## Приложение Ж (справочное)

### Важнейшие показатели оценки эффективности деятельности предприятия (финансовые коэффициенты)

Таблица Ж.1 – Важнейшие показатели оценки эффективности деятельности предприятия (финансовые коэффициенты)

Показатели 1	Формула расчета 2
<b>1 Показатели деловой активности</b>	
Общий коэффициент оборачиваемости	выручка от реализации / стоимость имущества
Оборачиваемость запасов	себестоимость реализованной продукции / стоимость запасов и затрат
Оборачиваемость (или скорость оборота) собственных средств	выручка от реализации / собственные средства
Коэффициенты производительности	Объем реализации на 1 занятого = выручка от реализации / среднегодовая численность работников
	Прибыль на 1 занятого = балансовая прибыль / среднегодовая численность работников
	Сумма активов на 1 занятого = среднегодовая стоимость активов / среднегодовая численность работников
	Фондовооруженность труда = среднегодовая стоимость ОПФ / среднегодовая численность работников
<b>2 Показатели ликвидности</b>	
Коэффициент абсолютной ликвидности	(денежные средства + краткосроч. фин. вложения) / Краткосрочные обязательства
Промежуточный коэффициент покрытия	(денежные средства + + краткосроч. фин. вложения + дебиторская задолж-сть) / краткосроч.обязат-ва
Общий коэффициент покрытия	(денежные средства + краткосроч. фин. вложения + дебиторская задолж-сть + запасы и затраты - расходы будущих периодов) / краткосроч.обязат-ва
<b>3 Показатели финансовой устойчивости</b>	
Коэффициент независимости	собственные средства / стоимость имущества
Удельный вес заемных средств в стоимости имущества	сумма задолженности / стоимость имущества
Коэффициент задолженности	сумма задолженности / собственные средства
Удел. вес дебитор. задолженности в стоимости имущества	дебиторская задолженность / стоимость имущества

Продолжение таблицы Ж.1

1	2
	4 Показатели рентабельности
Рентабельность капитала	балансовая прибыль (или чистая прибыль) * 100 % / стоимость имущества
Коэффициент эффективности использования собственных средств	балансовая прибыль (или чистая прибыль) * 100 % / собственные средства предприятия
Рентабельность продаж	балансовая прибыль (или чистая прибыль) * 100 % / выручка от реализации продукции
Прибыль на собственный капитал (ROE)	Чистая прибыль / собственный капитал * 100 %
Прибыль на инвестированный капитал (ROI)	Чистая прибыль + процент за кредиты / общий капитал * 100 %