

СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА И БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

© 2002 Н.Г. Старчикова

На настоящий момент сформирована достаточно стройная система, отражающая теорию и практику менеджмента предприятий. При этом в основном это относится к промышленным предприятиям, производящим материальную продукцию. Наличие конкретного результата, позволяющего использовать количественные и качественные измерители эффективности функционирования этих предприятий, является объективной базой всей системы менеджмента.

Совершенно иная картина имеет место для фирм и организаций продуктом деятельности которых являются услуги. Отметим, что в развитых странах объекты социальной сферы, бытового обслуживания, различного рода сервисные организации по объему выполняемых работ в их стоимостном выражении занимают существенное место в экономике этих стран. Необходимо также подчеркнуть, что сфера услуг в подавляющем случае направлена «на человека», на улучшение условий жизни людей. Поэтому любые мероприятия, направленные на повышение эффективности и качества работы предприятий сферы услуг имеют не только экономическое значение, но и несут в себе социальное содержание.

Рассматривая вопросы организации управления подобными организациями и попытки использовать классические результаты теории менеджмента вообще приводят нас к необходимости анализа специфических особенностей деятельности данных организаций. Рассмотрим их последовательно.

Рыночная экономика предусматривает ориентацию на приоритетное развитие социальной сферы, включающей бытовое обслуживание. Сфера сервиса сложна и многогранна. В соответствии со ст. 779 ГК РФ к фирмам, работающим по договору возмездного оказания услуг, относятся организации, оказывающие медицинские, ветеринарные, аудиторские, консультационные, информационные услуги, а также услуги связи, услуги по обучению, туристическому и иному обслуживанию. [1] Отдельной большой классификацией услуг являются бытовые услуги.

Аналогичная классификация предусмотрена в Стандартной Индустриальной Классификации (США). Согласно которой, сервисные организации включают гостиницы, рестораны, другие учреждения питания, парикмахерские, косметические кабинеты, другие персональные услуги; отдельной группой выделяются услуги ремонта; кинофильмы, телевидение, другие виды развлечений и услуги восстановления (здоровья); допустимые услуги; учет, проектирование, исследовательские разработки, архитектура, а также профессиональные сервисные организации. К сервисным организациям, также относятся банки, страховые компании и другие финансовые учреждения, а также правительственные агентства, образовательные организации и большинство некоммерческих организаций.

Давая характеристику сервисных организаций следует в первую очередь выделять несколько важных импликаций для процесса управления этими организациями.

1 Нескладировуемость продукции

В подавляющем большинстве случаев продукция сервисной организации (услуга) не может складироваться (сохраняться), т.е. имеется в виду, что услуги не могут быть сохранены.

Кресло самолета, гостиничный номер, час работы консультанта, не реализованные сегодня, уходят навсегда. Некоторые сервисные организации оформляют предварительные заказы, что сглаживает их рабочую нагрузку. Но клиенты, преимущественно, не желают ждать оказания услуг. Это ограничивает возможность выполнения услуги. Для контраста, обычно в литературе, приводятся примеры о преимуществах крупносерийных производств. Изготовители часто производят товары, для которых они не имеют никаких текущих заказов.

До определенного момента эти товары не реализуются. Реализация планируется в дальнейшем, как доходы будущих периодов. Производители могут зарабатывать свой будущий доход из тех ресурсов, которые не продаются в настоящее время. Сервисные организации не имеют такого выбора. Кроме того, предельные услуги, доступные для продажи, во многих сервисных организациях, по существу, финансируются. Например, гостиница не может увеличивать количество номеров. В то же время, это не снижает общие издержки гостиницы. Бухгалтерские конторы, адвокатские фирмы, медицинские структуры и другие профессиональные организации, могли бы временно увольнять часть профессионального персонала в период отсутствия заказов, но, по нравственным причинам, и для избежания издержек перенайма, менеджеры отказываются идти подобным путем.

2. Невозвратность улучшенной выгоды

Как указывалось выше обычные промышленные предприятия в условиях незаказа могут временно снижать объемы производства. Но в «пиковые» периоды повышенного спроса на продукцию интенсифицировать производственный процесс (например, работа в 2 и 3 смены). Совершенно иначе обстоят дела в сервисной организации. Невостребованный сегодня одноместный номер гостиницы не сможет завтра вместить двух жильцов. Т.е. улучшенная выгода невозможна, ее невозможно компенсировать какими либо организационно-экономическими мероприятиями. Потери от «непроданных услуг» очень важный фактор, определяющий экономику сервисной фирмы.

3. Проблемы изменения количественных и качественных характеристик

Особое внимание в деятельности промышленных предприятий уделяется измерению и учету количества выполненных работ. Если материальные потоки на производственных предприятиях, легко измеряются и могут быть описаны в учетных регистрах, отчетах, планах и т.д., то, практически, невозможно измерить количество многих услуг в сервисных организациях. Можно измерить количество клиентов на предприятиях бытового обслуживания или пациентов в медицинских структурах; проконтролировать, сколько клиентов в день обслуживает, например, парикмахер или сколько пациентов в день принимает врач; классифицировать виды услуг, которые оказывают мастера своим клиентам (для парикмахерских, это стрижка, укладка, химическая завивка и т.д.); классифицировать визиты клиентов по типам удовлетворенности услугой (отличное обслуживание, хорошее обслуживание, удовлетворительное обслуживание, неудовлетворительное обслуживание), но эти показатели не могут быть эквивалентом измерения количества обслуживания отдельно каждому клиенту и по отдельной услуге.

Рассмотрим теперь проблему оценки качества услуги. Качество товаров и готовой продукции, имеющих материальную форму, может быть проверено, и, в большинстве случаев, проверка проводится прежде, чем товары будут переданы заказчику. Если товары некачественны, то имеются физические доказательства услуг не может быть осмотрено и проверено заранее. В лучшем случае, услуги могут быть оценены с точки зрения качества, в течение того отрезка времени, когда они оказываются клиенту. Суждения о качестве большинства услуг являются субъективными. Измерительные приборы и целевые стандарты качества не существуют. Например, менеджеры в парикмахерской, салоне красоты, массажном кабинете и т.д. могут измерить число часов, при обслуживании клиентов, но не тщательность работы, выполненной в течение этих часов.

Рассмотрев таким образом наиболее специфические особенности деятельности сервисных фирм перейдем к постановкам задач их менеджмента. При этом максимально будем использовать известные для промышленных предприятий положения теории управления.

Как всякая периодическая функционирующая система комплекс управленческих задач сервисной организации, относящихся к одному периоду функционирования включает в себя следующие составляющие:

- прогнозирование состояния внешней среды (спрос, цены на услуги, требования к качеству услуг, конкуренты);

- планирование;
- контроль, учет производственно-экономической деятельности;
- оперативное управление;
- оценка деятельности;
- стимулирование.

Выше перечисленные этапы управленческого цикла являются в общем-то типичными. В тоже время необходимо выделить те из них, в которых специфика работы сервисных предприятий, фирм сказывается наиболее существенно. К ним в первую очередь необходимо отнести прогнозирование и планирование, а также