

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Валиуллова Р.И.

Тема бакалаврской работы: «Повышение конкурентоспособности деятельности сервисной организации на основе принципов управления качеством (на примере ООО «Мульти-Моторс»)»

Научный руководитель: д-р экон. наук, доцент М.О. Искосков

Цель исследования: разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности деятельности сервисной организации на основе принципов управления качеством (на примере ООО «Мульти-Моторс»)».

Объектом исследования работы выступает деятельность предприятия ООО «Мульти-Моторс».

Предметом исследования являются процессы сервисного обслуживания.

Методы исследования: методы анализа и синтеза, метод группировки и обобщения данных, диаграмма Исикава.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Конкурентоспособность является важным фактором при формировании спроса на услуги, а, следовательно, и выручки предприятия. Стабильное повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и хорошо спланированного совершенствования всех элементов конкурентоспособности на основе принципов качества.

Практическая значимость заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы организацией при разработке и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности деятельности сервисной организации.

Структура и объем работы: работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, не включая приложения, 71 страница, в том числе таблиц – 8, рисунков – 11.

Abstract

The topic of graduation work is devoted to the increasing of competitiveness of service organization based on principles of quality management (for example, Limited Liability Company "Multi-Motors").

The key issue of the graduation work is the high competitiveness in the services market. Competitiveness is primary important in modern economic theories. It is one of the most controversial issues in the theory of competition, which is determined by the whole complex of the market factors, the complexity and diversity of the competing objects and entities. Experts believe that increasing competitiveness based on the principles of logistics is an innovative approach.

The aim of the work is to provide some information about the development of measures to increase the competitiveness of the service organization based on the principles of quality management (for example, LLC "Multi-Motors").

The object of the graduation work is the activity of the enterprise LLC "Multi-Motors". The subject of the graduation work is the service processes.

The graduation work describes the theoretical aspects of increasing the competitiveness of the enterprise. Methods of quality management are described. The enterprise activity analysis is carried out. The strengths and weaknesses of the enterprise are revealed. The directions of increasing the competitiveness of the enterprise are determined.

It can be concluded that the results show clearly that after the implementation of these activities, the company will improve its operations and become more competitive in the market.

The graduation project consists of an explanatory note on two pages, including eleven figures, eight tables, the list of seventy-one references including thirty-seven foreign sources and three appendices.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов управления качеством.....	8
1.1 Сущность и понятие конкурентоспособности организации в современных условиях	8
1.2 Понятие качества и оценка качества продукции и услуг	15
2 Анализ конкурентоспособности и качества услуг ООО «Мульти- Моторс».....	29
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Оценка конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг ООО «Мульти-Моторс»	38
3 Разработка мероприятий по повышению качества сервисного обслуживания	48
автомобилей.....	48
Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить качество услуг и стать более конкурентоспособным на рынке.	57
Заключение	62
Список использованной литературы	64
Приложения	67

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что анализ конкурентоспособности организации на основе качества и разработка мероприятий по ее повышению в условиях современного рынка играет огромное значение для возможности обойти имеющихся конкурентов и улучшить свое финансовое состояние.

Принимаемые руководством мероприятия в области оценки и анализа конкурентоспособности предприятия, повышения качества оказываемых услуг, относятся к наиболее сложным, поскольку они способны улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности и укрепить позицию предприятия на рынке. Это становится особенно актуальным в условиях, когда в отрасли с каждым днем увеличивается количество предприятий, предоставляющих схожий товар или услуги, вследствие чего усиливается конкуренция продавцов на рынке.

На данном этапе значительным условием реализации конкуренции, как многостороннего процесса осуществления конкурентных отношений является управление конкурентоспособностью предприятия на основе принципов качества. В условиях экономического кризиса, при обострении соперничества во всех сферах жизни, возникает необходимость поиска новых путей повышения конкурентоспособности. И одним из таких направлений является повышение качества оказываемых услуг.

Анализ степени научной разработки проблемы показал, что тематика исследования повышения конкурентоспособности предприятия на основе принципов качества сегодня представляет интерес для многих ученых. Однако, несмотря на безусловные достижения в исследовании актуальных проблем, в их трудах недостаточно освещаются вопросы повышения конкурентоспособности с учетом особенностей нашей страны.

Целью данной работы является повышение конкурентоспособности деятельности сервисной организации на основе принципов управления качеством.

Для достижения назначенной цели необходимо решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты конкурентоспособности и качества;
- проанализировать деятельность предприятия;
- выявить несоответствия;
- разработать мероприятия, направленные на повышение качества оказываемых услуг и тем самым конкурентоспособность организации.

Объектом исследования является предприятие ООО «Мульти-Моторс».

Предмет работы является повышение конкурентоспособности предприятия на занимаемом рынке.

Теоретическую основу работы составили научные труды зарубежных и отечественных специалистов в области управления качеством, производственного (операционного) менеджмента, основные положения стратегического планирования, материалы отраслевой периодической печати.

Методы, используемые в исследовании: анализ научной и методической литературы по теме исследования, обобщение материала, сравнение, наблюдение, исследование документов, анализ.

Информационная база выпускной квалификационной работы включает труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные теме исследования, а также статьи, опубликованные в периодических изданиях.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность исследования, цели и задачи работы, объект и предмет. Раскрываются методы исследования и теоретико-методические основы написания.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия. Описываются методы управления качеством.

Во второй главе проводится анализ деятельности предприятия. Выявляются сильные и слабые стороны предприятия, определяются направления для повышения его конкурентоспособности на занимаемом рынке.

Третья глава содержит рекомендации по повышению предприятия на основе принципов логистики. Определяется экономическая эффективность предлагаемых мероприятий и их практическая целесообразность.

В заключении обобщаются итоги и делаются вывод по работе.

1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов управления качеством

1.1 Сущность и понятие конкурентоспособности организации в современных условиях

Рыночная экономика в России набирает огромную мощь. Совместно с ней набирает мощь и конкурентоспособность, как главное устройство регулирования экономического течения. В условиях современной Российской экономики функция любого экономического элемента считается объектом интереса широкого круга соучастников рыночных связей, которые заинтересованы в итогах его деятельности [10]. Вследствие этого, значительность конкуренции фирмы неоспорима: с целью обеспечения выживаемости фирмы в прогрессивной обстановке очень важно, в первую очередь, иметь навыки реального оценивания экономического состояния, не только своей фирмы, но и имеющихся возможных соперников.

Ключевым понятием предпринимательской организации является конкурентоспособность. Данный термин разносторонний и охватывает такие элементы функционала фирмы, как товары (услуги), а также главные его критерии: качество, методы изготовления [15].

Для того, чтобы подробнее разобраться в данной экономической категории, необходимо рассмотреть некоторые определения и понятия.

Конкуренция - это процедура регулирования субъектом собственным соперническим превосходством для победы в борьбе с соперниками за удовлетворенность своих нужд в пределах закона, или в свободной обстановке. Соперничество считается движущей силой формирования субъекта и объекта регулирования, окружения в целом, оно обязано послужить главным критерием для существования любого сотрудника [15].

Конкуренция – это такое понятие, как борьба между организациями на предмет лучшего продукта или услуги по оптимальному сочетанию цена/качество [26].

По мнению Г.Л. Азоева, П.С. Завьялова и Л.Ш. Лозовского, конкурентоспособность – это способность организации соперничать на рынке с изготовителями подобных товаров с помощью предоставления наиболее высокого по качеству и доступного по цене товара [27].

Г.Я. Киперман утверждает, что конкурентоспособностью компании, предприятия является способность противостояния на рынках иным производителям аналогичных товаров не только по уровню удовлетворения продуктами и услугами определенной социальной потребностью, но и по высокой эффективности производственной деятельности [26].

Как полагают В.Е. Хруцкий и И.В. Корнеева, конкурентоспособность организации – это способность успешного оперирования на определенном регионе сбыта в настоящий промежуток времени осуществлять выпуск и реализацию конкурентоспособного товара или услуги [26].

Конкурентоспособность – качество предметов, которое характеризуется степенью настоящего или возможного удовлетворения им определенной необходимости в сравнении с подобными предметами, которые представлены на рынке. Конкурентоспособность определяется способностью предметов выдерживать конкуренцию с подобными предметами на представленном рынке [27].

Не так давно сформировалась теория конкурентоспособности, что в свою очередь обусловило такое обстоятельство, что к настоящему времени общепризнанного определения данной теории нет, и трактование данного определения зависит от того, к какому предмету его можно отнести. В совокупности, под конкурентоспособностью подразумевается умение соперничать с подобными предметами/объектами на конкретном рынке, при этом применяя конкурентоспособные достоинства с целью достижения конкретных задач.

Конкурентоспособность считается одним из главных причин эффективного формирования деятельности фирмы. Конкурентоспособность фирмы представляет собой, способ действенной экономической работы и ее фактическим рентабельным осуществлением, в ситуации соперничества на рынке. Данное действие поддерживается всеми имеющимися у компании средствами. Создание и сбыт конкурентоспособного товара и услуги - суммарный коэффициент жизненного цикла компании, ее мастерства грамотно эксплуатировать свои материальные, промышленные, научные, технические и рабочие возможности [33]. Иначе говоря, показатели конкурентоспособности организации - это то, в чем отражаются результаты деятельности почти всех ее отраслей и подразделений, вдобавок ее воздействие на перемены внешних факторов воздействия. Учитывая вышесказанное, особую значимость имеет оперативное и адекватное реагирование организации на переменчивое поведение, изменение вкусовых предпочтений клиентов.

Для того, чтобы иметь полное представление о конкурентоспособности организации, следует проанализировать ее данные:

1) Качество товаров или услуг

Определение качества некоторые эксперты тесно сплетают с комплексом некоторых параметров, внешнего облика, критериев эксплуатации товаров, характеризующих продукт исходя из его предназначения. Подобные критерии создают в свою очередь условия, которые обязан удовлетворять товар, не только в сфере проектной документации, но и в сфере практических покупательских критериев уже произведенного продукта.

Качество продукта - это комплекс покупательских критериев продукта, которые обуславливают его приспособленность к удовлетворению текущих потребностей, а также потребностей, находящихся в перспективе, согласно с его переназначением [1].

Качество услуг – это комплекс свойств услуг, определяющих ее умение приспособливаться к удовлетворению основных или потенциальных потребностей покупателя [15].

2) Квалификация сотрудников

Сотрудники - это важный компонент деятельности каждой фирмы. От уровня профессионализма сотрудников сервиса зависит количество продаж, численность покупателей, включая постоянных.

Высококачественной чертой сотрудников считается их профессионализм. Иными словами, способность сотрудника совершать рабочие операции установленной степени трудности.

Квалифицированные сотрудники – соперническое превосходство компании.

3) Месторасположение фирмы

Для эффективной деятельности компании на рынках ей очень важно обладать превосходством по отношению к фирмам, которые выпускают схожие товары, либо предлагающие схожую услугу. Таким образом, удачное местонахождение фирмы, владение нужной промышленной инфраструктурой считается равным образом соперническим превосходством фирмы.

4) Ценовая политика компании

Ценовая политика - это работа руководителя фирмы по установке, поддержке и корректировке расценок на изготавливаемую продукцию, услугу, которые направлены на достижение цели и задачи компании [8].

В процессе осуществления стоимостной политики руководитель компании должен изменять предстоящие события и осуществлять мониторинг времени конфигурации стратегий. Стоимость товаров эксплуатируется в конкурентной борьбе для предоставления необходимой степени выгоды [26].

Установление стоимости на товары и услуги считается одной из основных проблем любой организации, это обуславливается тем, что финансово благополучной организация будет в том случае, если установлены оптимальные цены. Политика цен, которая проводится в организациях зависит от того, какие товары и услуги предлагаются клиентам. Цены должны устанавливаться так, чтобы были удовлетворены нужды и потребности клиентов, а также достигались поставленные организацией цели, которые

заканчуются в обеспечении поступления необходимых экономических ресурсов [15].

Проблематичность конкурентоспособности, можно сказать всегда, формулировалась в варианте задач из-за необходимости обеспечить продукцию конкурентоспособностью. Вопреки тому, что любое принимаемое решение носило экономический характер, по факту же было формальным и незначительным. Эффективность заключалась в том, что на тот момент времени являлось выгодой для государства, якобы было выгодой и для каждого хозяйствующего субъекта. Производители считали, что товары, которые они изготовляли были необходимыми для общества, даже не учитывая оценку потребителей. Деятельность производителей осуществлялась преимущественно, основываясь на бюджетное финансирование и совершенно не зависела от эффективности их деятельности. Существующая на то время концепция управления давала понять изготовителю и потребителю, что и в каком размере произвести и потребить и какой стоимостью это будет, но зачастую при таком подходе интересы и возможности одних и других не совпадали. Подход такого рода лишь ухудшал ситуацию.

Учитывая образовавшиеся условия, вопросы, затрагивающие повышение эффективности и конкурентоспособность организаций в сфере сервиса, остаются наиболее острыми в настоящее время [37].

Для того, чтобы разобраться в данном вопросе, выясним, что такое «эффективность». Определение данного термина можно встретить в трудах классика политэкономии Давида Риккардо. Он дает определение данного термина не как конечный результат, а как его отношение к конкретному виду затрат. Непосредственно в трудах Давида Риккардо термин «эффективность» приобретает экономический характер. А вот Я. Зеленовский в своих работах определяет «эффективность» не как зависимость результата и цели, а как отношение, которое опосредованно ценностям [8].

Ученые-экономисты сходятся в мнении экономической эффективности как сложной экономической категории, которая отражает суть процесса производства, и

которая характеризуется степенью достижения ключевых целей, формируется экономическими законами и определяется системой показателей.

Надо заметить, что при установлении итогов финансово-хозяйственной деятельности организаций необходимо отличать такие понятия, как: экономический эффект и экономическая эффективность.

Эффект – результат мероприятий, которые проводятся в сервисной сфере, иными словами это полученный результат, где не учитываются затраты, которые направлены на его достижение. А под эффективностью понимается отношение расходов и итогов процесса изготовления, а также продуктивность товара для потребителей, а именно качество [9].

Основываясь на представленные определения, экономическая эффективность не подразумевается чем-то общим и устоявшимся. Экономисты и в настоящее время дополняют мнение друг друга в вопросах исследования эффективности и конкурентоспособности [34].

Повышение конкурентоспособности торговых организаций и их эффективности можно достичь с помощью оптимального механизма ценообразования и установления факторов, которые влияют на определение цен товаров или услуг. Уровень цен реализации непосредственно устанавливает ценовую конкурентоспособность товаров и услуг [15].

5) Рекламная деятельность и ее эффективность

Рекламная жизнедеятельность фирмы – это ряд операций, который направлен на развитие репутации фирмы, уведомление возможных клиентов о продукции, либо услугах, а также повышение уровня продаж [26].

Таким образом, реклама, которая повышает уровень продаж, будет нести, прежде всего, уведомительную направленность. При её помощи, до возможных клиентов доводятся сведения о продукте или услугах, их свойствах, и непосредственно нуждах, которые они способны утолить. Данный рекламный ход уведомляет клиента, а также, побуждает его для покупки вашей продукции, либо услуги.

Пиар, направленный на развитие репутации фирмы, несет в себе иные свойства. Он уведомляет клиентов о превосходствах конкретной фирмы, по отношению к её соперникам. К тому же, он формирует конкретную корпоративную репутацию, которая в свою очередь, создает позитивное расположение, как к фирме, так и к изготавливаемым ею продуктам или предлагаемой услуге.

Сама по себе реклама не принуждает покупателя срочно бежать и приобретать тот или иной товар или воспользоваться данной услугой. Она лишь дает информацию о способе решения той или иной проблемы, удовлетворению потребностей. Для того чтобы эффективность рекламы была максимальной, необходимо чтобы её воздействие было регулярным, ярким и запоминающимся [27].

6) Репутация компании

Имидж - суммарный облик фирмы в глазах основных потребителей, вариант преподнесения себя, акцент внимания на превосходном качестве, которое увеличивает престижность в глазах основных покупателей.

Грамотно сформированный и вводимый благоприятный имидж, который подкреплен высокой степенью сервиса, позволяет фирме завоевать основную позицию на рынке [15].

7) Степень функционала изготавливаемого товара и услуги

Открытый и положительный комплекс связанных между собой операций, который имеет возможность удовлетворить потребности клиента. Текущий комплекс свойств определяет безупречность исполнения главного предназначения продукции, услуги, и их многофункциональное использование.

Данные характеристики крайне важны для фирмы, и ее крепкого конкурентоспособного расположения на рынках. Вы должны формулировать цели и определять способ их реализации. До сих пор ваша работа заключалась в достижении целей. Теперь вы должны ставить их [9].

1.2 Понятие качества и оценка качества продукции и услуг

Первое разделение трудовой деятельности образовало предпосылки для развития области услуг. [6] С помощью анализа эволюции услуг можно прийти к такому заключению, что в различные исторические эпохи услуги имели отличия в содержании, в степени доступности различным слоям общества.

Услуга - это умение удовлетворить потребности людей [6].

При углубленном анализе было выявлено, что сущность услуги менялась от эпохи к эпохе и определялась разными факторами, такие как степень информирования людей на определенном этапе своего развития. Информирование - это отражение в сознании людей реалий окружающего мира. От степени информированности людей зависит сущность потребляемой услуги, так как если предоставляемая услуга не соответствует требованиям, то люди откажутся от её использования.

В настоящее время услуги подразделяются на сервисные и услуги, которые используются в обслуживании.

Обслуживание – это работы, которые выполняются службами сервисного обслуживания компании для того, чтобы обеспечить правовую защищенность и социально-экономическую удовлетворенность клиента в использовании им приобретенных товаров [33].

Сервис – это функция, которая создает потребительскую значимость и одним из основных компонентов дифференциации компании на рынке. Конечной целью сервиса является формирование и сохранение выгодных взаимоотношений с важными клиентами.

Сферу услуг рассматривают как комплекс различных видов деятельности. Это обусловлено многообразием видов услуг.

Услуги подразделяются на несколько групп:

- производственные услуги (обслуживание, ремонт);
- распределительные (торговые/транспортные/посреднические услуги);

- профессиональные (финансовые, консультационные, рекламные и другие);
- потребительские услуги (услуги, которые связаны с бытом);
- общественные (СМИ, образование, культура и другое);

На сегодняшний день в России почти сформировалась структура перечня бытовых услуг, где 35% - это доля технических услуг.

В РФ остается весьма высокий коэффициент аварийности из-за того, что техническое состояние использованного транспортного средства неудовлетворительное. При таком состоянии, автопарку требуется усиленное внимание к сервису и ремонтным работам, осуществление новейших подходов к организации сервиса. Для развития и регулирования рынка сервисных услуг следует использовать современную методологию хозяйствования.

Данная проблема рассматривается в разрезе таких направлений, как: ремонтные работы по гарантии, предоставление запасных частей, проведение ТО, текущих ремонтных работ, оказание услуги по страхованию ТС, их арендованию, приобретению в кредит и другое [2].

Из-за кризисной ситуации в экономике усугубилась конкурентная борьба на рынке. Однако, рынок автосервиса с интенсивностью развивается также, как и автопарк по численности. Из-за большого количества дорожно-транспортных происшествий на дорогах в мегаполисах, торговля запасными частями в настоящее время является перспективным.

Активная технизация бытовой сферы людей предопределяется дальнейшим ростом индустрии услуг, для этого потребуется более детальное исследование проблемы установления показателей качества услуги и её обеспечения.

Быстрорастущий парк транспортных средств приводит к увеличению станций ТО, это значит, что малые организационные формы вырастут в численности, при этом сохранятся общие требования к работе компаний.

Из вышесказанного следует, что в сфере услуг на сегодняшний день происходит мощное развитие, при этом учет запросов клиентов будет вестись еще тщательнее.

Автопарк России ежегодно увеличивается. По прогнозам в следующем году парк легковых машин составит 37 млн.; обеспеченность населения легковыми автомобилями увеличится до 370 штук на 1000 человек [35]. Каждый современный владелец автомобиля испытывает потребность в качественном сервисном обслуживании, поэтому неуклонно возрастает число конкурирующих станций технического обслуживания.

Обострившаяся ситуация на рынке, в том числе и на рынке технического обслуживания, ремонта и сервиса автомобилей, объединенных единым термином техобслуживание определил высокую конкуренцию в этой области.

В борьбе за потребителя выходит на первое место качество оказываемых услуг и их стоимость. Причем уровень качества должен соответствовать ожиданиям потребителей.

Поэтому немаловажной задачей сегодня для станций технического обслуживания автомобилей является какое именно качество нужно заказчику, как обеспечить соответствующую стоимость и как превзойти ожидания заказчика чтоб быть более конкурентоспособным.

«Качество» – что это такое? Слово «качество» масштабно употребляется, и многим в обществе известно. Термин владеет положительным значением и многократно применяется при выдвигании товара и услуг на рынок. Безусловно, нет лимита для применения данного термина, и вкладываемое в него значение разнообразно. Впрочем, если данное определение используется с целью квалифицированного управления качеством, мы обязаны употреблять чёткое обозначение, чтобы исключить неверного осмысления.

В повседневном применении данного определения мы представляем предоставляемые услуги или товары, которые предоставлены и выпущены в соответствии со стандартами. Речь идет не только о престижном товаре, дорогой предоставляемой услуге, но и простом и недорогом товаре или услуге,

ведь они тоже могут быть качественными в соответствии с действующими стандартами, техническими условиями и ожиданиями клиентов.

Качество – состав параметров, особенностей продуктов, веществ, сервиса, трудов, характеризующих их аналогичность собственному назначению и предъявленным к ним условиям, а кроме того угодить нуждам и запросам клиентов.

Качество товара - это комплекс справедливо неотъемлемых продукту параметров и черт, степень и уровень которых складывается при его разработке для того чтобы удовлетворять имеющиеся потребности.

Если анализировать качество продукта как его признак, то он закладывается в течение исследования и изготовления, а оценивают его при работе, т.е. при попадании продукта в руки клиента. Следовательно, качество товара разрешено планировать при исследовании, как продукта, так и хода производства. Эта ступень образования товара с установленными клиентом условиями соответствует в изготовлении разработке конструкторско-технологической документации. В последствии этого изготовитель в течение производства стремиться создать товар с задуманными параметрами качества, называемые показателями качества. К примеру, параметр качества товара будет его масса, тогда показатель – это точное значение данной массы, которое записано в нормативно-технической документации на данный товар и надлежащее запросам клиента контроль качества, осуществляемое с помощью сравнения показателя качества и его значения, а в случае контроля качества, следует то, что качеством возможно управлять.

Непосредственно, контроль качества, к примеру, процесса изготовления, заключается в проверке подобранных выборочных данных (т.е. показателей качества), обнаружении отклонений показателей от задуманных их значений. Если будут обнаружены отклонения, изготовитель будет искать причины их возникновения и уже после корректировки процесса снова проверит соответствуют ли скорректированные показатели качества задуманным значениям (стандартам или нормам). Собственно, по такому постоянному

циклу исполняется управление и обеспечение необходимого качества и последующее его усовершенствование.

Качество услуг – отзыв клиентов о качестве услуги, ее свойствах, соотношении с нормами [13]. Этот термин устанавливает, насколько клиент доволен итогом. На качество сервиса влияет материал, оборудование, применяемое при работе. Существенно, чтобы проявленная услуга имела возможность применяться по назначению.

Качеством называют ёмкую, сложную и универсальную категорию, которая имеет немало особенностей и нюансов, и тесно связанная с менеджментом качества.

Менеджмент качества (quality management) - это скоординированное функционирование по управлению и руководству системой согласно качеству. Следовательно, что вся работа подчиняется поставленным целям по качеству, и для успеха этих целей в компании изобретена система планов, имеются нужные средства, исполняются действия по достижению установленных целей.

Система менеджмента качества (СМК) – комплекс скоординированной структуры, технологий, действий и ресурсов, важных для совокупного управления качеством. Она нужна для стабильного усовершенствования работы, для увеличения конкурентоспособности компании на государственном и всемирном рынках, определяет конкурентоспособность компании.

Система менеджмента качества базируется на принципах TQM (Total Quality Control). Различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это повышает результативность планирования, эффективность использования ресурсов. Системы менеджмента качества приводятся в движение требованиями потребителя организации [7]. Потребителям необходима продукция (услуга), характеристики которой удовлетворяли бы их потребности и ожидания. Потребности и ожидания потребителей постоянно изменяются, из-за чего организации испытывают давление, создаваемое конкурентной средой

(рынком) и техническим прогрессом. Для поддержания постоянной удовлетворенности потребителя организации должны постоянно совершенствовать свою продукцию и свои процессы.

Сегодняшние СМК опираются на принципы TQM (Total Quality Control). Различные части менеджмента компании могут быть включены совместно с менеджментом качества в единую систему менеджмента, пользующиеся общими элементами. Это увеличивает эффективность планирования, результативность применения ресурсов. Системы менеджмента качества начинают работу с условий покупателя данной компании. Покупателям нужен продукт (услуга), данные которой удовлетворяли бы их потребности. Потребности покупателя часто меняются, из-за чего компании чувствуют натиск, который создается конкурентной сферой (рынком) и промышленным прогрессом. Для удерживания неизменного удовлетворения покупателя, компании обязаны неизменно улучшать свой продукт и свой процесс. СМК компании, как инструмент менеджмента, способен дать уверенность высшему руководству компании и её клиентам, что компания способна снабжать продукцией, абсолютно отвечающую заданным условиям (необходимого качества, необходимого количества за определенный срок, потратив на это определённые средства).

СМК основана на 8 принципах менеджмента качества:

1. Ориентация на клиента — компании находятся в зависимости от клиентов и потому обязаны знать их настоящие и предстоящие потребности, удовлетворять их запросы и стараться превзойти их надежды [22].
2. Лидерство руководителя — руководитель определяет цель и направленность работы компании. Он должен стремиться к созданию и поддержанию внутренней среды, где сотрудники абсолютно вовлечены в решение задач компании.
3. Вовлечение сотрудников — сотрудники разного уровня являются основой компании, потому их абсолютное привлечение в решение задач предоставляет возможность компании выгодно пользоваться их способностями.

4. Процессный подход — желаемые результаты достигаются эффективнее, если деятельность и соответствующие ресурсы будут управляться как процесс. Процесс необходимо рассматривать как ответ на вопрос, что происходит в организации при предоставлении услуги или производства товара, иными словами, что сделать, чтобы предоставить услугу или произвести товар качественно.

5. Системный подход к менеджменту — выявление, осознание и менеджмент взаимозависимых действий как системы, данные действия влияют на результативность и эффективность компании, при этом достигаются ее цели. Процессами необходимо управлять. Для этого компания должна осознать, какую взаимосвязь имеют процессы и каким образом прийти к их объединению в систему. Вдобавок, для того, чтобы процессы работали результативно, компании необходимо дать ответы на такие вопросы:

- кто считается руководителем процесса?
- имеется ли уверенность у сотрудника, что процесс имеет верную последовательность и результативность во взаимодействии с иными процессами?
- кто несет ответственность за снабжение процесса сотрудниками, которые необходимы для его эффективного исполнения?
- кто несет ответственность за совершенствование процессов, если имеется необходимость?

6. Постоянное улучшение — непрерывное совершенствование работы компании в целом необходимо рассматривать как ее постоянную задачу.

Компании не должны быть страшны критерии непрерывного улучшения, наоборот, необходимо расценивать как долговременную цель. В бизнесе постоянно имеются области для улучшения и источники необходимых данных, рассмотрим основные из них:

- обратная связь с клиентами (можно узнать мнение клиентов о компании и предоставляемых услугах);

- угроза и риск для бизнеса (при их анализе станет ясно, где необходимо улучшение, в каких областях);

- сведения обратной связи с сотрудников (это даст понять, какие улучшения необходимо внести в отношении моральной атмосферы в компании, а также как мотивировать персонал);

- результаты обсуждения нюансов работы компании с поставщиками (поставщики могут указать на возможное улучшение услуг);

- сведения внутренних аудитов и анализ своей деятельности (это позволяет установить, в каких сферах необходимо улучшение, а также обнаружить соответствующие запасы).

7. Принятие решений, которые основаны на фактах — результативные решения должны базироваться на рассмотрении сведений, данных и их анализе.

8. Выгодные взаимоотношения с поставщиками и партнерами — компания и ее поставщики непосредственно зависят друг от друга, потому их взаимовыгодные отношения приводят к повышению способности создания ценностей.

Каждое предприятие в своей деятельности преследует внешние цели (сохранить выживаемость на рынке через возможность адаптации) и внутренние (увеличить прибыль и рыночную капитализацию). В конкурентной среде для из достижения необходимо произвести качественные услуги и товары и постоянно снижать затраты. Реализация этих целей возможна в рамках применения всеобщего управления качеством [14].

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management) — это идеология компании, основанная на стремлении к качественной работе и навыков регулирования, которая приводит к всеобщему качеству [1]. Иными словами, качество — это не то, за чем необходимо наблюдать или внедрять на конкретной стадии производственного процесса, это сама суть.

В чем состоит главное значение концепции TQM и в какой степени данная концепция приемлема для небольших компаний?

Всеобщим управлением качеством называют сознательно новый подход управления всевозможными компаниями, который нацелен на качество, основан на участии абсолютно всех членов компании, а также который направлен на результат долговременного успеха при помощи удовлетворения условий клиента и выгоды не только для персонала компании, но и для всего общества.

На сегодняшний день TQM все в большей степени становится идеологией, которая охватывает разнообразные слои общества. Всеобщее управление качеством важно и для нас, если наша цель не только выйти из кризиса, но и приступить к конкуренции с экономически развитыми государствами. Именно поэтому, понимание всеобщего управления качеством, а также умение применять его на практике, станет необходимым руководством как крупных, так и небольших компаний.

Основные принципы TQM:

1. Ориентация компании на потребителя.

Компания в целом находится в зависимости от собственных клиентов и, следовательно, должна выявлять их потребность, осуществлять их запросы и стараться превзойти их надежды. Даже система качества, которая отвечает минимальным требованиям, обязана ориентироваться на запросы клиентов. Системный подход к ориентации на клиента наступает с момента сбора, анализа претензий и отрицательных отзывов клиентов. Это очень важно для устранения трудностей в будущем. Практика анализа жалоб и претензий ведется многими компаниями, которые не имеют систему *качества*. В компаниях, которые внедряют TQM, все сведения должны передаваться каждому, кто работает в компании. При этом должны внедряться процессы, которые направлены на установление клиентской оценки работы компании, а также на изменение представления клиентов о том, в какой степени компания способна угодить их потребностям.

2. Ведущая роль руководства.

Руководство компании определяет конкретные задачи, основополагающие направления деятельности и методы по реализации данных задач [21]. Оно должно создать в компании такую обстановку, при которой персонал будет по максимуму вовлечен в процесс по достижению поставленных задач. По каждому направлению деятельности обеспечивается такое руководство, при котором будет гарантировано получение максимальной производительности, а также будет достигнута главная цель по удовлетворению потребностей клиентов. Постоянная составляющая деятельности руководства должна заключаться в анализе выполнении установленных целей, во включении планов по качеству в стратегические планы по развитию компании.

3. Вовлечение сотрудников.

Сотрудники - от руководителя до наемно работника – должны быть вовлечены в работу, связанную с управлением качества. Сотрудники становятся самой большой ценностью компании, поэтому руководством должны быть созданы такие условия, чтобы по максимуму был раскрыт и использован их творческий потенциал. Персонал, вовлекаемый в процесс по реализации задач компании, должен быть квалифицирован, обладать определенными навыками, чтобы выполнять возложенные на него обязанности. Руководители компании должны стремиться к тому, чтобы цель отдельного сотрудника по максимуму была приближена к цели компании. Существенную значимость имеет финансовое и моральное вознаграждение персонала. Сотрудники компании должны обладать командными способами функционирования. Деятельность по непрерывному улучшению в большей степени организуется и проводится в группах. При этом будет достигнут результат, когда общий итог деятельности команды значительно превышает сумму итогов отдельных сотрудников.

4. Процессный подход.

Для достижения максимально эффективных итогов, соответствующие средства и деятельность, в которую они вовлечены, необходимо рассматривать

как процесс. Процессная модель компании состоит немалого количества бизнес-процессов, где участками являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры компании. Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, создающих результат, который имеет важность для компаний, клиентов, заказчиков. Как правило в практике используются такие виды бизнес-процессов, как:

- основной: выполняются функции по настоящей деятельности компании по изготовлению товаров или оказанию услуг;

- обслуживающий: осуществляется производственная и управленческая деятельность компании.

Бизнес-процессы реализуются при помощи осуществления бизнес-функций. Если применяется процессный подход, тогда структура управления компанией подразделяется на два уровня:

- управление в рамках каждого бизнес-процесса;

- управление группой бизнес-процессов на уровне всей компании.

Основой управления отдельным бизнес-процессом и группой бизнес-процессов являются показатели эффективности, среди них следует выделить:

- затраты на осуществление бизнес-процесса;
- расчет времени на осуществление бизнес-процесса;
- показатели качества бизнес-процесса.

На основании данного подхода фирма может выявить процесс проектирования, изготовления и доставки товара, либо услуг. При помощи регулирования процессом осуществляется удовлетворение запросов клиентов. В итоге, управление результатами процесса переключается в управление самим процессом.

5. Системный подход к управлению.

Продуктивность и действенность работы компании, соответственно принципам TQM, могут быть повышены с помощью создания, обеспечения и управления системой взаимосвязанных процессов [25]. Из этого можно сделать вывод, что компания обязана преследовать цель объединения всех процессов

производства товара или услуги с процессом, который дает возможность проанализировать соотношение товара или услуг запросам покупателя. Исключительно при системном процессе к регулированию появится возможность полной обратной связи с клиентом для формирования стратегических планов и интегрированных в них планов по качеству.

6. Постоянное улучшение.

В этой области компания должна помимо отслеживания возникающих проблем и тщательного анализа со стороны руководителей, предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для устранения данных проблем в будущем. Цели и задачи базируются на итогах оценивания уровня удовлетворенности клиента (приобретенного в процессе связи) и на показателе работы компании. Улучшение должно сопровождаться участием руководителей в данном процессе и обеспечением ресурсами, которые необходимы для реализации установленных целей.

7. Подход к принятию решений, основанный на фактах.

Эффективные решения базируются исключительно на проверенных данных. Источниками такой информации являются: внутренний анализ системы качества, корректирующие и предупреждающие действия, жалобы и пожелания клиентов. Вдобавок, сведения могут базироваться на анализе предложений, которые поступают от персонала компании и которые направлены на увеличение производительности, уменьшение затрат и другое.

8. Отношения с поставщиками.

Поскольку компания имеет тесную связь со своими поставщиками, рационально наладить с ними максимально выгодные взаимоотношения, преследуя цель последующего развития потенциала компании. На данном этапе осуществляется процесс документации, который обязателен для соблюдения поставщиками на всех этапах партнерства.

9. Минимизация потерь, которая связана с низкокачественной деятельностью.

Минимизация потерь, которая связана с низкокачественной деятельностью, дает возможность предоставлять товары за минимальную цену при прочих равных условиях. В таком случае, стандарт деятельности компании: отсутствие дефектов, или – "делай правильно с первого раза".

Любая компания уникальна в отношении культуры, навыков регулирования, используемых процессов изготовления товаров или оказания услуг. Потому не существует универсального метода к внедрению TQM. Он видоизменяется от компании к компании. Но несмотря на это, есть возможность выявить некоторое количество основных составляющих метода внедрения TQM:

1. Вышестоящие руководители обязаны исследовать TQM и найти верный метод применения идеологии TQM. Идеология TQM должна преподноситься как неделимый элемент метода стратегии деятельности компании.

2. Компания должна проанализировать текущий уровень культуры своей деятельности, степень удовлетворенности клиентов, а также дать оценку состоянию системы регулирования качеством.

3. Вышестоящие руководители должны выявить основные критерии и приоритеты в деятельности и проинформировать о полученных данных персонал компании.

4. Следует разработать план по внедрению идеологии TQM в деятельность компании.

5. Компанией должны быть определены приоритетные пожелания клиентов, а также приведены в соответствие свои товары (услуги) с обозначенными пожеланиями.

6. Следует сформировать карту процессов, после чего компания будет способна удовлетворить желания клиентов.

7. Руководители компании должны обеспечить создание и функционирование команд по совершенствованию процессов.

8. Необходимо стимулировать формирование самоуправляющихся команд по усовершенствованию процессов.

9. Руководители разного уровня должны личными примерами содействовать внедрению идеологии TQM.

10. Следует проводить постоянное, каждодневное регулирование бизнес процессом и его нормализацию. Нормализация - это стабильность в выполнении процессов с наименьшим отклонением от установленных критериев.

11. Следует непрерывно проводить оценку прогресса при выполнении плана по внедрению идеологии TQM в деятельность компании и вносить поправки при необходимости.

12. Непрерывно уведомлять сотрудников о корректировке в процессе и мотивировать персонал с помощью вознаграждений, а также внедрять предложения по совершенствованию деятельности.

Отсюда встает необходимость повышать качество оказываемых услуг. И одним из путей повышения являются инструменты бережливого производства и логистика.

2 Анализ конкурентоспособности и качества услуг ООО «Мульти-Моторс»

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования в работе выступает с ограниченной ответственностью «Мульти-Моторс». Юридический адрес: Россия, Самарская область, г. Самара, проспект Карла Маркса, 495.

На рисунке 2.1 отражены основные направления деятельности исследуемого предприятия.



Рисунок 2.1 – Основные направления деятельности ООО «Мульти-Моторс»

Предприятие ООО «Мульти-Моторс» было создано группой автомехаников в 2004 году. Изначально, свою деятельность предприятие реализовывало в узком сегменте рынка, занимаясь ремонтом автомобилей японских марок, и носило название «Автохолдинг «Японка»». На тот момент «Японка» состоял только из слесарного цеха с двумя подъемниками. Численность персонала составляла 5 человек (4 механика и 1 специалист отдела запасных частей).

В 2006 и 2008 годах произошло расширение производственной деятельности предприятия: значительно увеличились занимаемые им площади, были установлены дополнительные новые подъемники, были открыты посты по автоэлектрике и диагностике автомобилей, а также организована автомобильная мойка. В 2009 году автохолдингу удалось открыть собственный кузовной цех и цех по покраске автомобилей. Все это повлекло за собой увеличение численности

персонала. По истечении 9 лет работы, которые значительно увеличили базу клиентов предприятия, в 2013 году было принято решение о реорганизации автохолдинга в автосервис ООО «Мульти-Моторс», который будет предоставлять услуги не только автомобилям японского производства.

На сегодняшний день ООО «Мульти-Моторс» продолжает свое развитие. На предприятии идет разработка электронного магазина для своих клиентов, где они смогут заказывать запчасти и сразу же производить оплату с помощью банковских карт или электронных кошельков.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Мульти-Моторс», которая представлена на рисунке 2.2.

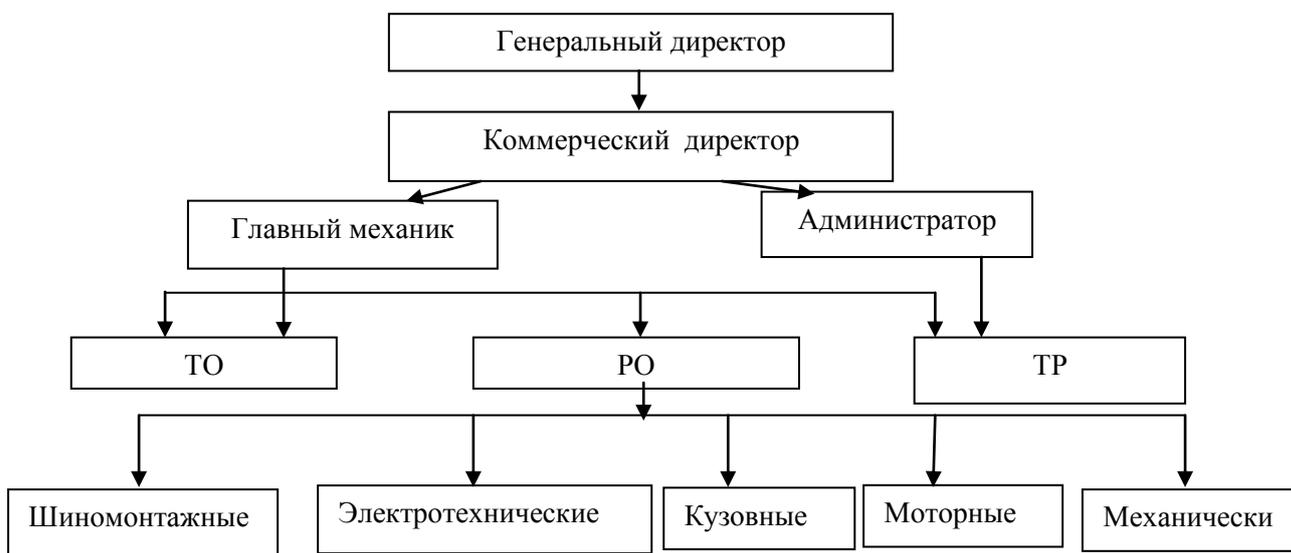


Рисунок 2.2 - Организационная структура ООО "Мульти-Моторс"

Комплекс ТО – выполняет технический осмотр автомобилей, регламентные работы, сопутствующие работы и работы по диагностике автомобилей.

Комплекс РО – совокупность подразделений, осуществляющих деятельность по обслуживанию и ремонту снятых с автомобилей агрегатов, узлов и деталей, а также другие работы, не связанные с непосредственным выполнением их на автомобилях.

Комплекс ТР – подразделения, которые производят операции по замене неисправных агрегатов, узлов и деталей автомобилей, а также крепёжно-регулирующие работы непосредственно на автомобилях.

Основные показатели деятельности предприятия ООО «Мульти-Моторс» отражены в таблице 2.1. Динамика показателей графически отражена на графиках 2.1, 2.2 и 2.3.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015 – 2014 г.г.		2016 – 2015 г.г.	
				Абс.изм.(+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм.(+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	30906	35849	32228	4943	115,99	-3621	89,9
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	10437	11676	13233	1239	111,87	1557	113,34
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	4533	5559	6063	1026	122,63	504	109,07
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15936	18614	13932	2678	116,8	-4682	74,85
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	11155	13030	9752	1875	116,81	-3278	74,84
6. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.8)	1344	1328	1074	-16	98,81	-254	80,87



График 2.1 – Динамика изменения объемов выручки за 2014-2016 гг.

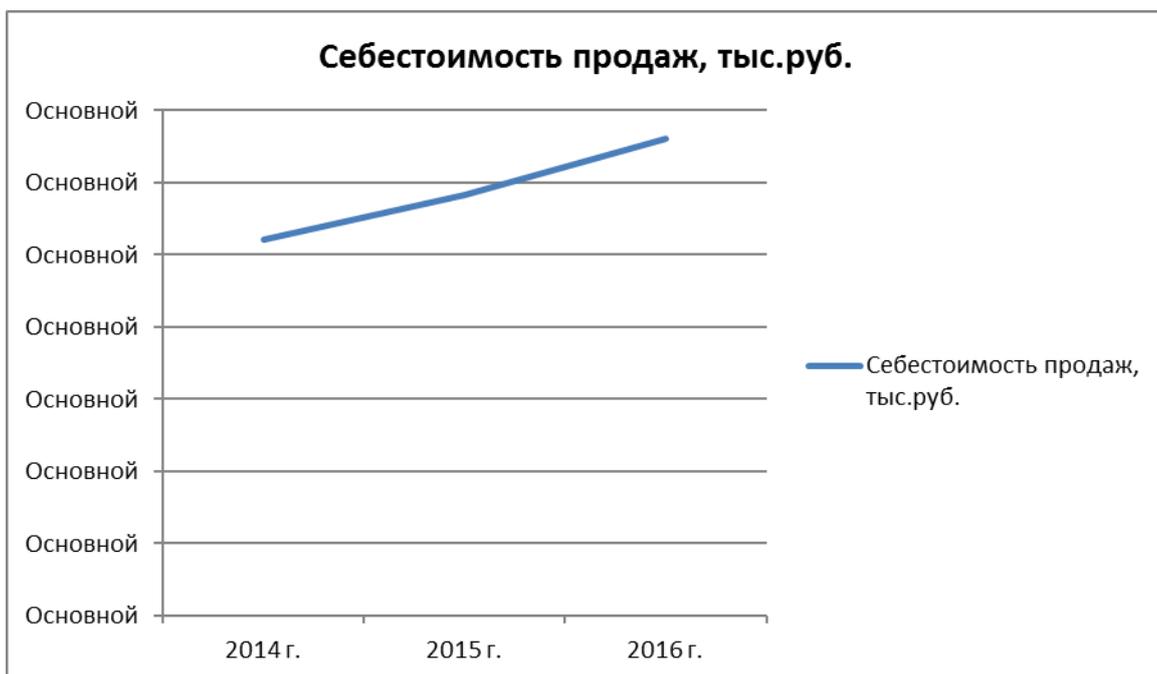


График 2.2 – Динамика изменения себестоимости за 2014-2016 гг.

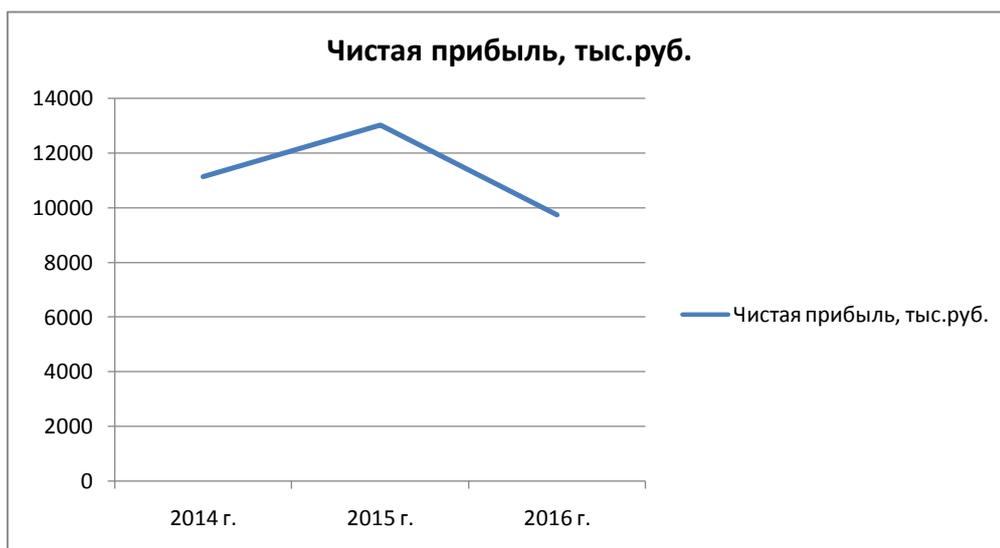


График 2.3 – Динамика изменения чистой прибыли за 2014-2016 гг.

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что за период с 2014 по 2016 год показатели выручки имеют тенденцию к снижению. В 2015 г. выручка увеличилась на 16% по отношению к 2014 г., но в 2016 г. произошло уменьшение выручки на 10 % по сравнению с 2015 г. При этом за анализируемый период выросла себестоимость на 26,7 % в 2016 г. по отношению к 2014 г. Данное обстоятельство свидетельствует о неустойчивом финансовом состоянии предприятия, так как с увеличением себестоимости и падением выручки произойдет уменьшение чистой прибыли.

На рисунке 2.3 представлена производственная структура ООО «Мульти-Моторс».

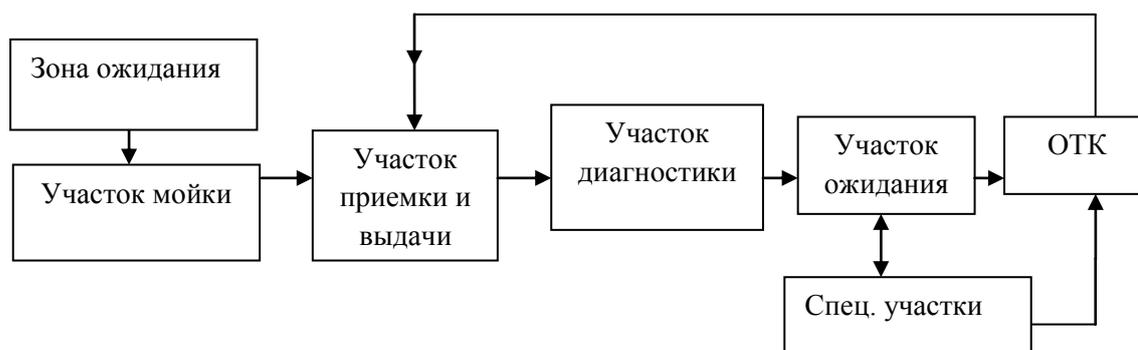


Рисунок 2.3 - Производственная структура «Мульти-Моторс»

Согласно представленной схеме предоставления услуги автомобиля из зала ожидания попадают сначала на мойку, а далее на участок приемки и диагностики для прохождения технического осмотра и определения состояния автомобиля. На данном этапе выявляются дефекты автомобиля, определяется стоимость работ и сроки их выполнения, подготавливается отчетная документация в виде акта приемки автомобиля в ремонт и наряд-заказа. Далее автомобиль отправляют на рабочие посты соответствующих производственных участков, в случае их занятости - автомобиль находится в зоне ожидания.

Одной из задач предприятий, в том числе автосервисных, является оптимизация использования рабочего времени, так как от этого зависят оперативность и качество выполнения работ, экономические показатели и, в конечном итоге, удовлетворенность клиентов и прибыль предприятия.

Для более полного понимания, рассмотрим процессную модель организации ООО «Мульти-Моторс», которая описывает деятельность по предоставлению услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей (рисунок 2.4).

На рисунке 2.4 в качестве процессов управления выделены: запись на сервисное обслуживание, приемка автомобиля, диагностика неисправностей, получение запасных частей, ремонт автомобиля/проведение ТО, передача готового автомобиля клиенту.

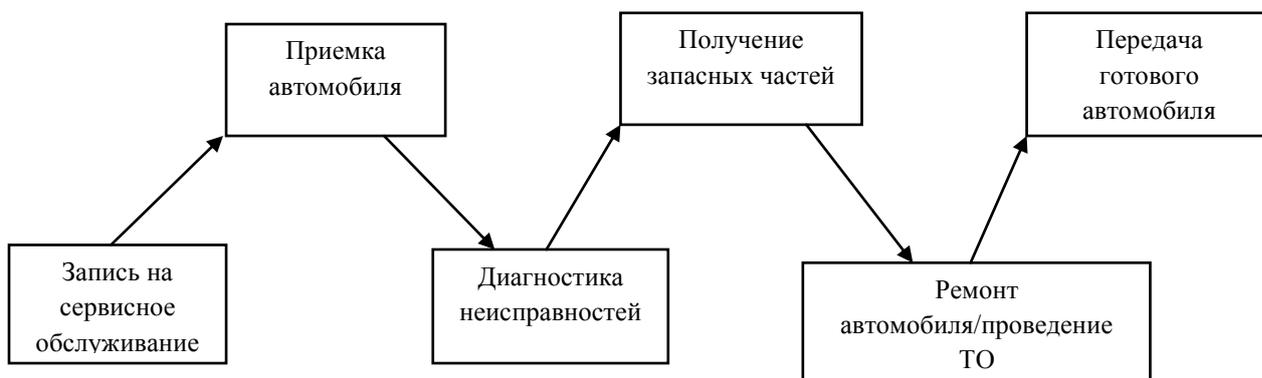


Рисунок 2.4- Процессная модель организации деятельности предприятия ООО «Мульти-Моторс»

Перейдем к более подробному рассмотрению данных процессов в сервисной организации. Установление контакта с клиентом и система записи на сервисное обслуживание являются первым этапом в процессной модели организации и играют одну из ключевых ролей в клиентоориентированном сервисе.

Система записи на сервисное обслуживание - это инструмент, позволяющий вести упорядоченную запись клиентов в Сервисную Зону (ремзону) и планировать загрузку ремзоны. С помощью данного инструмента сотрудники сервиса (диспетчер или сервисный консультант) назначают время визита клиента и планируют продолжительность обслуживания автомобиля.

Диспетчер – специально выделенный сотрудник, основная задача которого заключается в максимально эффективном планировании потенциала сервисной зоны.

Предварительная запись дает следующие преимущества для клиентов:

- Понимание временных затрат;
- Возможность планирования личного времени;
- Прозрачность всех работ и стоимости;
- Подготовленность сервисной станции к визиту;
- Ясное понимание всего процесса приемки;
- Известен Сервисный Консультант, который будет ожидать Клиента к назначенному времени;
- Уверенность в профессионализме персонала Сервисной Станции.

Предварительная запись дает следующие преимущества для сервисной организации:

- Возможность подготовиться к визиту клиента;
- Планирование загрузки постов сервисной зоны;
- Планомерная загрузка продуктивного персонала;
- Возможность осуществлять Интерактивную Приемку совместно с Клиентом.

Процесс приемки автомобилей заключается в проверке документов на принимаемый автомобиль, оценка его технического состояния, согласование с заказчиком объема необходимых работ, сроков и стоимости, а также составление акта сдачи.

Процесс диагностики представляет собой оценку технического состояния и выбор направления действия при обнаружении неисправностей автомобиля. Диагностика проводится как по внешним, так и по внутренним (техническим) признакам. Различают три вида диагностики: программная, аппаратная и комбинированная.

- программная диагностика – составление программы решения задачи с помощью математических и логических связей;

- аппаратная диагностика – использование специальной диагностической аппаратуры;

- комбинированная диагностика - обнаружение неисправностей осуществляется с помощью специальных вмонтированных в проверяемый объем схем, а исправление осуществляется специальной исправляющей программой.

Процесс получения запчастей состоит в составлении наряд-заказа и последующей работы в соответствии с ним. Процесс ремонта автомобиля и его ТО состоит в осмотре автомобиля в соответствии с намеченным планом, а его ремонт осуществляется по необходимости [5].

Процесс передачи готового автомобиля заключается в контроле качества предоставленной услуги, проверки автомобиля после ремонта или обслуживания, а также оформления необходимой документации с последующей оплатой стоимости выполненных работ. На данном этапе обычно происходит также оценка культуры обслуживания с точки зрения заказчика и дача им комментариев о работе.

По завершении выполнения работ в сервисной организации клиента уведомляют о готовности ТС к выдаче и необходимости прибытия клиента для приемки выполненных работ и подписания соответствующих документов.

Клиент с участием представителя СТО проверяет внешний вид, комплектность, объем и качество выполненных работ, и принимает результат выполненных работ. В случае выявления каких – либо дефектов, повреждений, вызванных проведением работ, сторонами составляется акт, служащий основанием для предъявления претензии СТО. Клиент, принявший ТС без проверки, лишается права ссылаться на дефекты, которые могли быть обнаружены при обычном способе приемки (явные недостатки).

Подпись клиента в акте приема – сдачи выполненных работ или заказ – наряде подтверждает окончание ремонта и отсутствие претензий по срокам, объему и качеству выполненных работ. Моментом окончания ремонта считается дата закрытия заказ – наряда.

Транспортное средство выдается клиенту при предъявлении следующих документов: документа, удостоверяющего его личность; свидетельства о регистрации или паспорта транспортного средства; документа, подтверждающий право на эксплуатацию автомобиля (для клиента - физического лица, не являющийся собственником ТС); надлежащим образом оформленную доверенность на право получения ТС из ремонта и подписания соответствующих документов (на бланке организации, с датой выдачи доверенности, объемом полномочий представителя, подписью руководителя лица, скрепленной печатью) для клиента – юридического лица.

Замененные, снятые, поврежденные детали и элементы, передаются клиенту одновременно с выдачей автомобиля. В случае если при выдаче автомобиля клиент вышеуказанные запчасти не забрал, они утилизируются СТО в установленном порядке и претензии по их сохранности не принимаются. Клиенту не возвращаются детали, замененные, снятые, поврежденные в случае осуществления ремонта, оплачиваемого страховой компанией.

2.2 Оценка конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг ООО «Мульти-Моторс»

Ключевым составляющим при анализе состояния процессов автосервисного предприятия с позиции качества является определение показателей его функционирования, которые позволят осуществить комплексную оценку всех процессов. В связи с этим для каждого выявленного процесса были определены показатели качества, на основе которых проведен анализ состояния предприятия в сравнении с конкурентами. Данные показатели отражены на рисунках 2.5 – 2.9.

Процесс	Предварительная диагностика (Производственный участок)		
Показатели/единицы измерения	1. Время оказания услуги	2. Пропускная способность	3. Процент дополнений к ремонтному заказу,
Фактическое значение	Среднее 0,7 дня – 3,6 ч	Среднее за месяц – 100 а/м	Среднее за месяц – 156 %
Конкурент	Среднее 0,3 дня – 2,4 ч	2500, а/м в месяц	Среднее за месяц – 100 %
Отклонение, %	-50%	-20%	-56%

Рисунок 2.5 – Показатели качества процесса предварительной диагностики

Процесс	Запись на сервисного обслуживания (Участок приемки)						
Показатели/единицы измерения	1. Время оказания услуги	2. Количество предварительных записей на оказание услуги, осуществленных сервисным центром	3. Отношение количества клиентов по предварительной записи к количеству машинозаявок	4. Количество предварительных ремонтных заказов по сравнению с общим количеством предварительных записей на сервисе.	5. Количество предварительных записей на оказание услуги через телефонный центр обслуживания клиентов	6. Отношение предварительных ремонтных заказов с дополнениями при приемке автомобиля в соответствии с экспертной картой автомобиля	7. Производительность (количество оказанных услуг за 1 час рабочего времени)
Фактическое значение	Среднее 0,125 дня -1 ч	Среднее за месяц – 300 з.	Среднее за месяц – 300 з/м	Среднее за месяц – 100 з.	Среднее за месяц – 23 з.	Среднее за месяц – 230	Среднее значение – 42 шт.
Конкурент	Среднее 0,015-0,12 ч	Среднее за месяц – 600 з.	Среднее за месяц – 600 з/м	Среднее за месяц – 700 з.	Среднее за месяц – 100 з.	Среднее за месяц – 170	Среднее значение – 100 шт.
Отклонение, %	-88%	-50%	-50%	-86%	-77%	-35%	-58%

Рисунок 2.6 – Показатели качества процесса записи на сервисное обслуживание

Процесс	Приемка автомобиля (участок приемки, диспетчерское бюро, производственный участок)						
Показатели /единицы измерения	1. Качество подготовки к приемке (количество принятых, а/м с первого раза).	2. Время приемки	3. Количество оказанных услуг за 1 час рабочего времени	4.Качество заполнения ремонтного заказа (количество повторных обращений к клиенту)	5.Количество приемок на мастера-приемщика и на день	6.Количество дополнительных рекламаций по неисправностям автомобиля	7.Процент предварительных диагнозов с однозначным заключением (не требуется проведение дальнейшей диагностики в мастерской)
Фактическое значение	Среднее за месяц 300 а/м	Среднее 0,125 дня-1 ч	Среднее значение – 42 у/ч	Среднее за месяц – 201 об.	Среднее значение в день – 15 п/д	Среднее за месяц – 123 доп.	Среднее за месяц – 325
Конкурент	Среднее за месяц 1000 а/м	Среднее 0,015-0,12 ч	Среднее значение – 100	Среднее за месяц – 452 об.	Среднее значение в день	Среднее за месяц – 50 доп.	Среднее за месяц – 500
Отклонение, %	-70%	-88%	-58%	-55,5%	-70%	- 146%	-35 %

Рисунок 2.7 – Показатели качества процесса приемки

Процесс	Передача готового автомобиля клиенту
Показатели/единицы измерения	1 Время передачи
Фактическое значение	Среднее значение – 10 мин
Конкурент	Среднее значение – 7 мин
Отклонение, %	-42%

Рисунок 2.8 – Показатели качества процесса передачи готового автомобиля

Процесс	Ремонт автомобиля/проведение ТО				
Показатели/единицы измерения	1. Количество рекламаций по ремонту	2. Количество задействованных специалистов на один автомобиль	3. Текущий ремонт (кроме кузова).	4. Окрасочные работы по кузову	5. Сложные рихтовочные работы и сварочные работы с последующей окраской
Фактическое значение	Среднее значение – 24 шт.	Среднее значение – 6 ч.	Среднее значение – 20 дней	Среднее значение – 25 дней	Среднее значение – 45 дней
Конкурент	Среднее значение – 5 шт.	Среднее значение- 4-8 ч.	Среднее значение – 5 дней	Среднее значение – 10 дня	Среднее значение – 30 дня
Отклонение, %	-400%	-50%	-300%	-150%	-50%

Рисунок 2.9 – Показатели качества процесса ремонта

Анализ текущей ситуации процесса сервисного обслуживания автомобилей показывает, что на его этапах возникают многочисленные несоответствия, что приводит к простоям заказов, потерям рабочего времени и, как следствие, к неудовлетворенности клиента. Главная причина – недостаточная организация продвижения заказа от одного этапа к другому. Правила содержат скорее требования к порядку предоставления услуг, чем четко регламентированный процесс. Сотрудник сервисной организации, который руководствуется данными правилами в работе, не получает представления о том, как максимально эффективно организовать свою деятельность, при этом удовлетворяя все потребности клиента, внутренних потребителей и сокращать время выполнения заказа до возможного минимума.

В ходе анализа были проведен ряд наблюдений за продвижением заказа по всем процессам сервисного обслуживания, в таблице 2.2 представлены выявленные при этом несоответствия.

Таблица 2.2 - Выявленные несоответствия на этапах процесса сервисного обслуживания автомобилей

Процесс	Несоответствия
Запись на сервисное обслуживание	Отсутствие учета времени выполнения работы и загруженности принимающих постов. Возникает риск потерять потребителя в связи с его длительным ожиданием своей очереди.
Приемка автомобиля	Нерациональная организация встречи клиента. Возникает риск потери рабочего времени и, как следствие, неудовлетворенность клиента.
Диагностика неисправностей	Отсутствие проведения полной и комплексной диагностики автомобиля на наличие неисправностей. Возникает риск потерять клиента вследствие отказа в работе некоторых узлов автомобиля.
Получение запасных частей	Срок ожидания запасных частей длителен, отсутствие четкой системы определения запаса запасных частей на складе. Возникает риск потерять клиента, а также риск простоев ввиду отсутствия запасных частей.

Ремонт автомобиля/ проведение ТО	Не в полной мере выполняется регламент работ по ТО. Возникает риск потерять рабочее время. Нарушение технологии проведения ремонтных и диагностических работ. Возникает риск потерять клиента, а также возможно появление отказов в работе узлов автомобиля.
Передача готового автомобиля клиенту	В некоторых случаях передача автомобиля клиенту осуществляется слесарем. Риск: Отсутствие контроля качества мастером по приемке.

Информация, представленная на рисунках и в таблице наглядно демонстрирует, что многие значения показателей далеки от значений конкурента, поскольку в процессе производства наблюдаются существенные потери времени при выполнении заказа, нерационально используются имеющиеся ресурсы, происходит дублирование операций. Причины выявленных несоответствий проанализированы с помощью причинно-следственной диаграммы Исикавы.

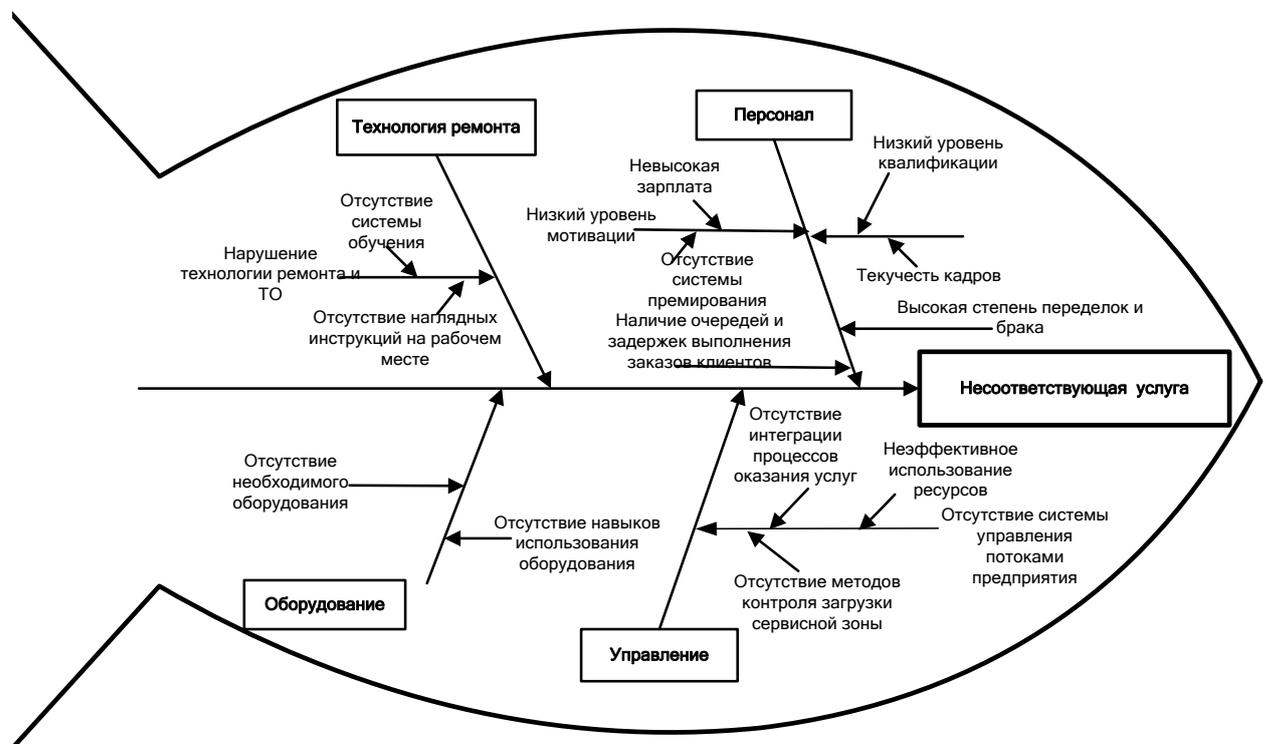


Рисунок 2.10 – Диаграмма Исикавы

В результате проведенного исследования было выявлено, что в процессах автосервисных предприятий наблюдается ряд несоответствий, причинами которых являются скрытые потери времени, материальных ресурсов в процессе оказания услуги, отсутствие системности в управлении, синхронизации и координации процессов, что является главной причиной низкого качества.

Если вернуться к декомпозиции деятельности производства, то можно заметить, что контроля за оказываемыми услугами не происходит, ведь он основан на поддержании обратной связи с потребителями. Отсюда сделаем вывод о том, что предприятию необходимо наладить контакт с клиентами и поддерживать его. Необходимо сделать акцент на одном из принципов СМК – ориентация на потребителя. Для этого необходимо разработать систему оценки удовлетворенности клиентов и определиться с методом оценки.

Сравним процессы организации с типовой моделью оказания качественных услуг, которая приведена на рисунке 2.11.

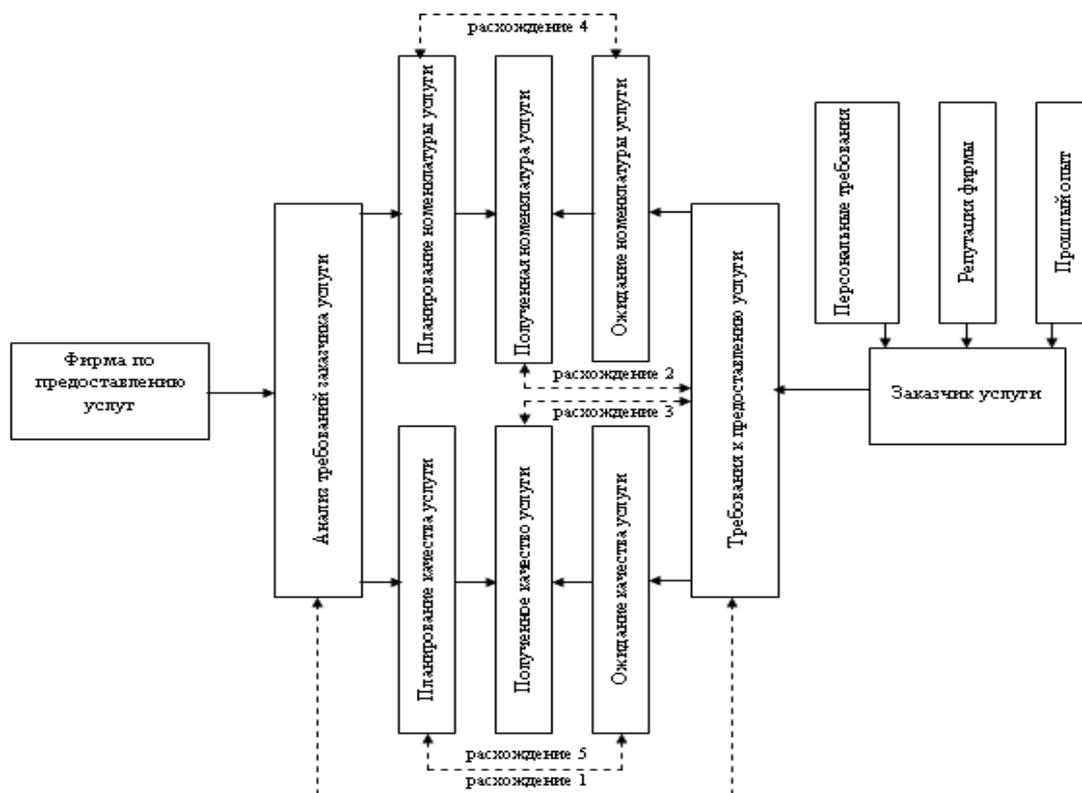


Рисунок 2.11 – Типовая модель предоставления качественных услуг

На рисунке видно, на каком этапе работы организации формируются расхождения и какой процесс помогает их обнаружить.

Расхождения формируются в случае, когда:

1. Руководство имеет не достаточно полное представление о требованиях потребителей;
2. Клиент не получает ожидаемую номенклатуру услуги;
3. Качество предоставленной услуги не удовлетворяет потребностям потребителей;
4. Номенклатура услуги планируется по неполным представлениям о требованиях клиентов;
5. Качество услуги планируется по неполным представлениям о требованиях клиентов;

Можно увидеть, что модель организации нуждается в усовершенствовании, поскольку не осуществляет процедуру оценки удовлетворенности потребителей, для этого необходимо дополнить ее несколькими бизнес-процессами, которые помогут решить данную проблему.

Таким образом, в процессе оказания услуг были выявлены несоответствия, которые приводят к простоям заказов, потерям рабочего времени, неудовлетворенности клиента, что приводит к снижению объемов, ухудшению качества и увеличению затрат на оказание услуг.

Следовательно, существует потребность в разработке мероприятий по повышению качества сервисного обслуживания автомобилей.

3 Разработка мероприятий по повышению качества сервисного обслуживания автомобилей

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов управления качеством

Первым мероприятием будет усовершенствование записи на обслуживание. Существующий на данный момент журнал предварительной записи на станции представлен в приложении А.

Минусы такого вида журнала:

- Затраты времени не указываются
- Мощности СТО используются не полностью
- Недогрузка постов на начало рабочего дня
- Общий недостаток контроля

Для удобства диспетчера и оптимизации работы технического центра, мы предлагаем использовать бланки предварительной записи, которые лучше учитывают затраты рабочего времени каждого визита и позволяют связать данные записи с доской загрузки.

Факторы, повышающие эффективность использования новых бланков:

- Ежедневно необходимо использовать новый чистый бланк
- Каждому типу работ и выделенным для них нормам времени необходимо присвоить свою цветовую кодировку
- Заполнение бланка производится согласно типам работ и нормативам времени
- Ежедневно необходимо производить связку доски загрузки и бланка предварительной записи

Бланк предварительной записи представлен в приложении Б.

Если заполнение бланка в цвете будет слишком трудоемким, можно основным видам работ присвоить коды и отметив в бланке трудоемкость, присвоить операции необходимый код.

Для оперативного управления в цеху необходимо организовать доску загрузки. Внешний вид доски загрузки представлен в приложении В.

В полях доски дублируется информация бланка предварительной записи и производится оперативное распределение рабочей нагрузки между постами, что позволяет максимально использовать рабочие мощности СТО.

Концепция предварительного назначения даты и момента сдачи автомобиля в технический центр должна быть комфортной, благодаря чему посещение клиента станет своевременным и продуктивным. А для этого клиент должен связаться с техническим центром и скоординировать встречу с диспетчером. Следует принять во внимание, что, то время, которое было назначено, не считается временем начала работ. Время завершения работ будет согласовано в период консультаций с мастером-приемщиком на территории технического центра.

По приезду в технический центр к назначенному времени клиенту нужно подойти к стойке сервиса для оформления документов. Если клиент опоздал или приехал задолго до назначенного времени, ему нужно подождать, пока примут всех клиентов, приехавших в свое время, и диспетчер сервисной приемки освободится. Диспетчеры сервисной приемки подскажут, как правильно оформить заявку на ремонт или техническое обслуживание, в которой необходимо указать заказываемые работы.

Договоренности и обязательства, оговоренные в устной форме с каким-либо сотрудником технического центра, при этом не изложенные в письменной форме, будут являться не действительными. Поэтому клиенту стоит серьезно отнестись к оформлению документов. Необходимо заполнить все поля заявки. Данная процедура позволит избежать двусмысленности и недопонимания. Свидетельство о регистрации ТС, гарантийная книжка, доверенность - документы, необходимые для оформления автомобиля на ремонт или ТО.

Процедуру предварительной записи на техническое обслуживание и ремонт можно представить в виде таблицы (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Процедура предварительной записи на техническое обслуживание и ремонт

ПРОЦЕДУРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСИ НА ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ИЛИ РЕМОНТ	
Исполнители:	Сервисный консультант, Администратор
Оборудование и инструмент	Журнал записи, журнал заказ нарядов
Цель:	Оставить у клиента впечатление о том, что автомобиль будет обслужен точно в срок, качественно, с соблюдением технологий ремонта автомобилей; обеспечить максимально точную и сбалансированную запись

№	Действие и условие его совершения	Ответственный исполнитель
1	При поступлении телефонного звонка приветствовать клиента. Выяснить цель звонка. Если целью звонка является предварительная запись на техническое обслуживание или ремонт автомобиля, перевести звонок на сервисного консультанта, свободного в данный момент и производящего запись на ремонт.	Администратор
2	Если сервисный консультант занят и физически не может говорить по телефону, то необходимо выяснить у звонящего: ФИО, номер контактного телефона и приблизительный перечень работ, который необходимо произвести. Поблагодарить звонящего и проинформировать его, что сервисный консультант перезвонит ему в кратчайшее время и обязательно произведет запись на ТО или ремонт автомобиля.	Администратор
3	Передать имеющуюся информацию сервисному консультанту.	Администратор
4	Выяснить у клиента желаемую дату и время проведения технического обслуживания или ремонта автомобиля, выяснить вид обслуживания, тип оплаты, определить объем времени, требуемого для проведения данного вида обслуживания. Предложить клиенту проведение сезонных/маркетинговых работ.	Сервисный консультант

Продолжение таблицы 3.1

5	Спросить возможные номера контактных телефонов клиента.	Сервисный консультант
6	При жалобе клиента на нестандартные случаи, заполнить словами клиента карту предварительной диагностики. Сохранить карту предварительной диагностики до приезда, а/м на сервисное обслуживание. Сделать отметку о составлении карты в бланке записи автомобиля.	Сервисный консультант
7	При проведении стандартных работ огласить предварительную стоимость с учетом стоимости запасных частей. Предупредить клиента о возможных дополнительных работах в ходе обслуживания и об изменении стоимости в результате этих работ.	Сервисный консультант
8	Напомнить клиенту, чтобы по приезду на сервис, он имел при себе сервисную книжку и документы на автомобиль (технический паспорт, доверенность, направление страховой компании, дисконтную карту и т.д.). Поблагодарить клиента за звонок.	Сервисный консультант
9	В обязанности сервисного консультанта входит контроль времени приезда автомобилей записанных на текущий день.	Сервисный консультант
10	В случае опоздания клиента на 15 минут от запланированного в бланке предварительной записи времени, произвести телефонный звонок клиенту с целью выяснения причины задержки, возможности прибытия в ближайшее время, переноса обслуживания на другой день и т.д.	Сервисный консультант
11	В течении рабочего дня произвести оповещение клиентов телефонным звонком, записанных на завтрашний день. Выяснить возможность приезда. При необходимости перенести дату и время записи на техническое обслуживание или ремонт передать информацию сервисному консультанту.	Администратор
12	При не возможности приезда клиента в назначенное время, удалить запись в бланке записи.	Сервисный консультант

Вторым мероприятием будет разработка процедуры приемки автомобиля на ТО и ремонт. Главное несоответствие приемки автомобиля – нерациональная организация встречи клиента. Встреча построена не

рационально, следствием этого является потеря времени, которое складывается в часы простоя оборудования, а, следовательно, упущенную выгоду.

На данный момент клиент, как правило, пытается высказать свои негодования мастеру, минуя сервисного консультанта. Чтобы сократить время приемки автомобиля необходимо разработать и строго следовать последовательности приемки автомобиля на технический осмотр и ремонт.

Помимо нерациональной организации встречи клиента при заезде транспортного средства в ворота автосервиса следует верно дать оценку объему будущих ремонтных работ (реестр работ и услуг, расходные материалы и запасные части), заранее оценить стоимость и установить процедуру следования ТС по участкам и постам технического сервиса. От того в какой степени точно предварительный анализ предстоящих ремонтных работ будет совпадать с окончательной ценой выполненных ремонтных работ зависит отношение клиентов к данной организации, его доверие и стремление к постоянному пользованию ее услугами. Комплекс предварительных проверок позволит исключить и возможные недоразумения по поводу якобы появившихся новых дефектов уже после посещения данного автосервиса.

Верная организация деятельности на месте приемки транспортных средств дает возможность решить перечисленные выше задачи и систематизировать процедуру сервиса автомобилей в оптимальном режиме. Включая это, сервисная организация зависит от профессионализма персонала, отношения к клиентам, также от методов деятельности с клиентами и их ТС, от технического оснащения организации. Следует дополнить, что комплексы так называемого инструментального контроля проверки ТС в соответствии с требованиями безопасного движения по факту аналогичны с участками приемки ТС нынешнего автосервиса. Существенной доле клиентов будет интересно устранение непосредственно таких неполадок, которые не позволили пройти контроль в ГАИ. Тогда участок приемки технического центра будет контрольным для отремонтированного ТС. Безусловно, в первую очередь, участок приемки ТС необходим крупному автосервисному центру, однако и

небольшой автосервисной станции необходимо оборудование для осмотра и контроля ТС. В случае, когда автосервис функционирует по "нормо-часам", весьма важным является заблаговременное установление перечня работ.

Приведем перечень оборудования для участка приемки транспортного средства:

- Тестер суммарного схождения: заключается в необходимости заблаговременного экспресс - контроля углов схождения передних и задних колес транспортного средства и принятия решения о направлении ТС на участок регулировки углов установки колес;

- Тестер проверки подвески и амортизаторов: его функция заключается в определении эффективности функционирования подвески, а также в возможности оценивания вероятности смены амортизаторов и пружин подвески;

- Роликовый тормозной стенд: заключается в определении эффективности функционирования основной, аварийной и стояночной тормозных систем;

- Центральная диагностическая стойка обладает программным обеспечением для сбора, отображения и регистрации измеренных характеристик от периферийного контрольного устройства участка и управления их деятельностью, кроме того для регистрации ТС на станции, а также имеет принтер для осуществления печати итогов наблюдений и баз данных с поправками.

- Дымомер: контроль дизельных транспортных средств.

- Газоанализатор для двигателей на бензине (четырёхкомпонентный, так как лишь по четырем компонентам выхлопа возможно правильно оценивать о верном функционировании двигателя).

- Ножничный подъемник с возможностью двойного выхода для визуального осмотра нижней части и подвески ТС.

- Пульт управления подъемника, который включает в себя гидравлическую станцию.

- Люфтдетектор (идет с вибрирующей площадкой и фонариком): его функция заключается в оценке состояния компонентов подвески и рулевого управления.

- Тестер проверки и регулировки фар: заключается в контроле ближнего и дальнего света фар (регулируется яркость и углы регулировки).

- Механизм вытяжки отработанных газов ТС.

- Шкаф приемщика для сохранения документов.

Необходимо выделить, что большая часть технических центров разделяет участки приемки и участки диагностики по причине различия по времени функционирования с одним транспортным средством: приемка от пяти до двадцати минут, а осуществление работ с ТС на участке диагностики порой занимает всю рабочую смену.

После прохождения участка приемки автомобиля клиенту будут даны консультации по необходимому ремонту, которые необходимо внести в заказ-наряд. В заказ – наряде сервисный консультант укажет стоимость работ, запасных частей и материалов. Все работы должны выполняться строго согласно составленной заявке. Но нередко возникает необходимость произвести дополнительные работы, которые либо срочно необходимы, либо целесообразны. Мастер-приемщик должен известить клиента о них и только после получения согласия, работы должны быть выполнены.

Срок выполнения работ, указанный в предварительном заказ-наряде, является ориентировочным. В случае изменения в связи с выполнением дополнительных работ или невозможности определения сроков выполнения работ ввиду их сложности или иных причин, мастер - приемщик обязательно должен проинформировать клиента дополнительно, по координатам, указанным в заявке.

По завершению процесса приемки ТС производится внешний осмотр и подписывается акт сдачи-приемки. Мастер-приемщик в этом акте указывает комплектацию ТС, наружные и другие дефекты внешних компонентов кузова, которые были установлены визуально вместе с клиентом. Чтобы избежать

споры при приемке и оплате ТС, на всех документах должны быть подписи. Сервисный консультант должен передать копию бланка предварительного заказ-наряда и копию акта сдачи-приемки автомобиля клиенту. Их наличие необходимо для того, чтобы произвести оплату и получить автомобиль из технического центра.

Процедуру приемки автомобиля на технический осмотр и ремонт можно представить в виде таблицы (Таблица 4.1).

Таблица 4.1 - Процедура приемки автомобиля на технический осмотр и ремонт

ПРОЦЕДУРА ПРИЕМА АВТОМОБИЛЯ НА ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ	
Исполнители:	Сервисный консультант, мастера цеха, инженер по гарантии, мойщик, механик
Оборудование и инструмент	Журнал записи, журнал заказ нарядов, акт осмотра.
Цель:	Оставить у клиента впечатление о том, что автомобиль будет обслужен точно в срок, качественно, с соблюдением технологий ремонта автомобилей; снизить потери времени при приемке автомобиля; максимально точно сформулировать перечень работ для определения точного времени нахождения автомобиля на СТО

№	Действие и условие его совершения	Ответственный исполнитель
1	Проверить наличие заявки на ремонт в журнале предварительной записи. Проверить наличие сервисной книжки и свидетельства о регистрации а/м (тех.паспорт). Если клиент, сдающий автомобиль на обслуживание не является его владельцем, проверить наличие доверенности. Открыть заказ-наряд.	Сервисный консультант
2	При отсутствии сервисной книжки (если автомобиль на гарантии) объяснить владельцу о невозможности проведения гарантийных работ (если они потребуются) и о невозможности проставления отметки в сервисной книжке о прохождении ТО.	Сервисный консультант
3	Если клиент приехал без записи открыть журнал записи и предложить клиенту ближайшее возможное время принятия автомобиля на СТО.	Сервисный консультант
4	В случае опоздания клиента на 15 минут от запланированного в системе предварительной записи времени, произвести телефонный звонок клиенту с целью выяснения причины задержки, возможности прибытия в ближайшее время или переноса обслуживания на другой день и т.д.	Сервисный консультант
5	Если клиент приехал на техническое обслуживание или ремонт, а/м, то внести в заказ наряд оговоренные с клиентом работы и запчасти. Включить все замечания и комментарии клиента в заказ-наряд.	Сервисный консультант

Продолжение таблицы 4.1

6	Предложить клиенту проведение сезонных и дополнительных услуг.	Сервисный консультант
7	При необходимости проведения дорожного теста вызвать мастера цеха или инженера по гарантии, который в присутствии клиента проводит дорожный тест, для выявления неисправностей в автомобиле, в случае их отсутствия или занятости произвести дорожный тест самостоятельно. По результатам дорожного теста произвести соответствующую запись в заявку на ремонт с подписью клиента.	Сервисный консультант, мастера цеха, инженер по гарантии
8	При жалобе клиента на нестандартные случаи, заполнить словами клиента карту предварительной диагностики.	Сервисный консультант
9	Заказ-наряд должен содержать детальное описание всех работ, которые будут производиться на автомобиле с их стоимостью, а также перечень и стоимость запасных частей, необходимых для работы.	Сервисный консультант
10	Указать ориентировочное время выдачи автомобиля в заказ-наряде, сообщить время клиенту.	Сервисный консультант
11	Предупредить клиента о возможности дополнительных работ в ходе обслуживания. Уточнить у клиента, возможно ли проведение дополнительных работ без согласования. В случае получения согласия, поставить отметку в заказ-наряд.	Сервисный консультант
12	Сообщить клиенту перечень работ и запчастей, занесенных в заказ наряд, а также их стоимость. Распечатать заявку в 2 экземплярах и получить подпись клиента	Сервисный консультант
13	Сделать в заказ-наряде отметки, которые бы могли указывать на следующие моменты: <ul style="list-style-type: none"> • гарантийные работы • техническое обслуживание • клиент ожидает в дилерском центре • повторный ремонт. • предварительная дата и время выдачи автомобиля. установленные на а/м МПУ (капот, КПП), секретные кнопки запуска ДВС и т.д	Сервисный консультант
14	При проведении кругового осмотра устанавливать защитные чехлы на водительское сиденье, рулевое колесо, рычаг КПП.	Сервисный консультант
15	Внести в акт осмотра: показания одометра, уровень топлива в баке, общую комплектность автомобиля. Узнать у клиента установлены ли на а/м «секретные кнопки препятствующие свободному запуску двигателя», уточнить правило пользования ими. Узнать наличие установленных на а/м МПУ (КПП, капот). Произвести соответствующую отметку в заказ-наряде.	Сервисный консультант
16	Если автомобиль чистый, необходимо осмотреть его полностью, отметить обнаруженные повреждения в актах осмотра, зачеркнуть строчку: «Транспортное средство принято в грязном виде. Вероятны скрытые дефекты ЛКП» получить подпись клиента в заявке на 2 экземплярах.	Сервисный консультант
17	Если автомобиль загрязнен, провести осмотр видимых повреждений с пометкой их в акте осмотра и порекомендовать клиенту поставить подпись напротив строчки «Транспортное средство принято в	Сервисный консультант

	грязном виде. Вероятны скрытые дефекты ЛКП», объяснить значение данной надписи. Получить подпись клиента в заявке на 2 экземплярах. Один экземпляр заявки передать клиенту. В том случае, если клиент не желает подписать пункт о вероятных скрытых недостатках ЛКП, с вежливостью порекомендовать проследовать в зону отдыха и подождать свое ТС после прохождения мойки. В этом случае осмотр производится после мойки автомобиля. В ходе осмотра, предлагать клиенту дополнительные услуги, работы (сезонные/маркетинговые).	
18	При приеме автомобиля с эвакуатора или в не работоспособном состоянии в акте осмотра делается соответствующее примечание.	Сервисный консультант
19	Уведомить клиента о том, что нужно забрать из автомобиля все без исключения ценности. Получить от клиента информацию куда, по его желанию, должны быть помещены замененные детали и, сделать отметку в Акте приема на СТО.	Сервисный консультант
20	После мойки а/м установить мат на пол.	Мастер цеха, мойщик
21	Перегнуть автомобиль в сервисную зону. Передать автомобиль со всеми необходимыми документами (акт осмотра, заказ наряд, лист дефектовки) мастеру цеха.	Мастер цеха, мойщик, механик
22	Если в акте осмотра имеется отметка о том, что ТС принято в грязном виде и вероятны скрытые недостатки ЛКП, то необходимо осмотреть автомобиль на наличие возможных повреждений, не отмеченных в акте и отметить их. Это необходимо произвести сразу после мойки а/м, перед постановкой его на рабочий и началом работ.	Мастер цеха
23	В случае обнаружения скрытых дефектов ЛКП после мойки, необходимо сразу сообщить об этом клиенту.	Сервисный консультант

Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить качество услуг и стать более конкурентоспособным на рынке.

3.2 Расчет экономической эффективности

Экономическая эффективность - результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

В этой работе необходимо рассчитать экономическую эффективность от внедрения методики по повышению эффективности ремонтных работ и технического обслуживания автомобилей.

Ожидаемый эффект после внедрения предлагаемой методики – снижение времени выполнения заказов (Таблица 5.1), а, следовательно, возможность обслуживания большего количества клиентов.

Таблица 5.1 – Ожидаемый эффект

	Средства	Эффект
Уменьшение времени выполнения производственных процессов	1. Технология проведения ТО 2. Система «идеальный пост»	Снижение времени выполнения заказа Снижение времени выполнения заказа
Уменьшение времени выполнения заказа	1. Процедура предварительной записи 2. Процедура приемки автомобиля на ТО и ремонт	Оптимизация загрузки цеха, увеличение пропускной способности Снижение времени выполнения заказа

Средняя дневная выработка на одного рабочего была получена опытным путем и составляет 8,44 нормо-часа. Предприятие работает ежедневно с 8.00 до 21.00. В одну рабочую смену работает 10 рабочих. СТО работает примерно 30 дней в месяц. Рассчитаем среднее количество выработанных часов в месяц по формуле (6.1):

$$T_{\text{ср.общее}} = T_{\text{ср}} \times N_{\text{раб.дней}} \times N_{\text{рабочих}} \quad 6.1$$

где $T_{\text{ср.общее}}$ – среднее число выработанных часов месяц;

$T_{\text{ср}}$ – среднее значение выработки на одного рабочего;

$N_{\text{раб.дней}}$ – количество рабочих дней;

$N_{\text{рабочих}}$ – количество рабочих в смену.

$$T_{\text{ср.общее}} = 8,44 \times 30 \times 10 = 2532 \text{ нормо-часов}$$

Средняя стоимость одного нормо-часа для автомобилей производства по г.о. Тольятти составляет 300 рублей. По данным предприятия среднее количество рабочих часов в год с учетом праздничных дней равно 3420.

Рассчитаем среднюю годовую выручку по формуле (6.2):

$$V_{\text{средняя}} = T_{\text{ср.общее}} \times S \times 12, \quad 6.2$$

где $V_{\text{средняя}}$ – средняя годовая выручка;

S – средняя стоимость нормо-часа.

$$V_{\text{средняя}} = 2532 \times 300 \times 12 = 9115200 \text{ рублей}$$

Ежегодные отчисления по амортизации можно рассчитать по формуле (6.3).

$$A = \frac{100\%}{T_{\text{службы}}}, \quad 6.3$$

где $T_{\text{службы}}$ – срок службы оборудования.

$$A = \frac{100\%}{15} = 6\%$$

В таблице 5.2 представлены налоговые вычеты и другие отчисления. По данным предприятия средние отчисления на зарплату рабочим в год равны 1 440 000 рублей.

Таблица 5.2 – Налоговые вычеты и другие отчисления

№	Название	%	Сумма
1	Налог на прибыль	24	2 187 648
2	Единый социальный налог	30,2	2 369 952
3	Обязательное социальное страхование	1	91 152
4	Амортизация	6	546 912

5	НДС	18	1 640 736
6	Зарплата рабочим		1 440 000
	Итого		8 276 400

Прибыль за вычетом всех налогов и других отчислений составляет 838 800 рублей.

Ожидаемый эффект после внедрения предлагаемой методики – увеличение пропускной способности СТО, а значит увеличение средней дневной выработки на одного рабочего. Предполагаемый эффект от внедрения увеличение выработки на 10%.

$$T_{\text{ср.общ.ожид}} = T_{\text{ср.общее}} \times 1,1 = 2532 \times 1,1 = 2785 \text{ нормо-часов}$$

Ожидаемая выручка после внедрения можно рассчитать по формуле (6.2).

$$V_{\text{ср.ожид.}} = 2785 \times 300 \times 12 = 10026000 \text{ рублей}$$

В таблице 5.3 представлен расчет налоговых вычетов и других отчислений после внедрения методики.

Таблица 5.3 – Налоговые вычеты и другие отчисления ожидаемые

№	Название	%	Сумма
1	Налог на прибыль	24	2 406 240
2	Единый социальный налог	30,2	2 606 760
3	Обязательное социальное страхование	1	100 260
4	Амортизация	6	601 560
5	НДС	18	1 804 680
6	Зарплата рабочим		1 440 000
	Итого		8 959 500

Прибыль за вычетом всех налогов и других отчислений составляет 1 066 500 рублей.

Затраты на внедрение методики приведены в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Затраты на внедрение методики

№	Наименование	Цена, руб.	Сумма, руб
1	Бланки предварительной записи	3	1095
2	Инструментальные тележки Ferrum 02.006N -3000/G, 5 шт	10090	50450
3	Услуги консультанта по внедрению, 3 мес	12000	36000
4	Организация рабочей группы, 5 человек	5000	25000
5	Услуги по обучению персонала, 3 лекции	15000	45000
	Итого		157545

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле (6.4):

$$\mathcal{E}_{\text{эффект}} = \frac{П_{\text{ожид}} - П}{З}, \quad 6.4$$

где $П_{\text{ожид}}$ – ожидаемая прибыль после внедрения методики;

$П$ – прибыль на сегодняшний момент

$З$ – затраты на внедрение методики.

$$\mathcal{E}_{\text{эффект}} = \frac{1066500 - 838800}{157545} = 1,44$$

Подведя итоги, можно сделать вывод, что динамичное развитие сферы услуг является неотъемлемой характеристикой социально-экономического развития как отдельных государств, так и общемировой экономической системы в целом. В данной связи представляется актуальным предложенные мероприятия по повышению эффективности функционирования сервисных предприятий на основе качества.

Заключение

Подводя итог проведенного исследования, необходимо отметить следующее.

Конкурентоспособность является важным фактором при формировании спроса на услуги, а, следовательно, и выручки предприятия. Под конкурентоспособностью предприятия следует понимать сложный и многоаспектный показатель, который обобщает и суммирует результативность деятельности предприятия, основанный на способности получения синергетического эффекта от использования имеющихся и заемных ресурсов, которые могут стать для него конкурентным преимуществом по сравнению с соперниками и позволят занять, сохранять и расширять свою нишу на рынке в условиях нестабильной внешней среды.

Обеспечение уровня высокой конкурентоспособности означает, что все ресурсы, которые использует предприятие, более производительные и приносят большую прибыль, чем его рыночные конкуренты. Стабильное повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и хорошо спланированного совершенствования всех элементов конкурентоспособности на основе принципов качества.

Практическая часть исследования проводилась на базе ООО «Мульти-Моторс», которое осуществляет свою деятельность в сфере автосервиса.

На основе проведенного анализа была составлена SWOT-матрица. SWOT-анализа позволил определить, что предприятие имеет как возможности, так и угрозы. Так, среди угроз предприятия есть проблема повышения расходов, увеличения себестоимости и снижения привлекательности для клиентов.

В качестве конкретных мероприятия, направленных на повышение конкурентоспособности на основе качества было рекомендовано:

- ввести журнал предварительной записи;
- сделать доску загрузки;

- разработка процедуры приемки автомобиля на ТО и ремонт.

На основе анализа изменения конкурентного положения рассматриваемого предприятия был сделан вывод, что после реализации предлагаемых мероприятий сможет сравняться со своими основными конкурентами и тем самым увеличить свою конкурентоспособность, а впоследствии и занимаемый сегмент рынка.

Таким образом, можно заключить, что предлагаемые мероприятия направлены на совершенствование наиболее слабых выявленных мест в деятельности рассматриваемого предприятия и способны стать основой для роста прибыли и увеличения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Список использованной литературы

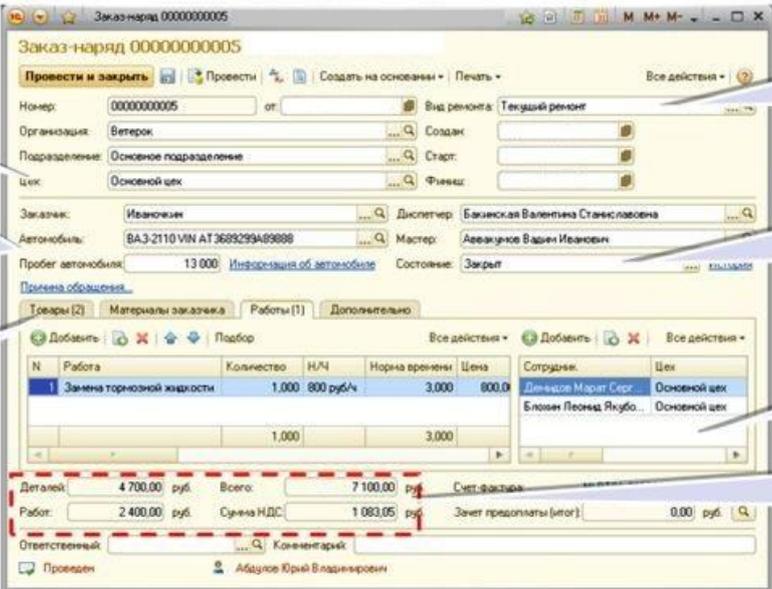
1. ГОСТ Р ИСО 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2015-11-01. – М. : Стандартиформ, 2015. С. 2-15.
2. Аристов О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с
3. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 253 с.
4. Белобжецкий В.Н. Методы оценки качества услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2014. №1.
5. Беляев С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2013. - 381 с.
6. Валиуллова Р.И., Корсакова В.К., Ермаков В.Е., Хайитов Х.О. Всеобщее регулирование качеством и его принципы// Экономика и социум. 2017. №5 (36).
7. Горбашко, Е.А. Управление качеством: Учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. - М.: Юрайт, 2012. - 463 с.
8. Данько, Т.П. Системы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие / С.Н. Брускин, Т.П. Данько; Под науч. ред. Н.М. Абдикеев, О.В. Китова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 282 с.
9. Екатеринин М.В. Вопросы применения требований стандартов на системы менеджмента качества // Сертификация. 2014. - 141с.
10. Ермаков В.Е., Валиуллова Р.И., Туктарова Р. И., Корсакова В.К. Понятие качество и принцип качества менеджмента //Экономика и социум. 2017. №5 (36).
11. Ефимов, В.В. Средства и методы управления качеством [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.В. Ефимов. - М.: КНОРУС, 2014. - 232 с.
12. Загидуллин, Р.Р. Оптимальное управление качеством: Монография / Р.Р. Загидуллин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2014. - 124 с.

13. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебник для студентов вузов / М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2014. - 576 с.
14. Коноплев, С.П. Управление качеством: Учебное пособие / С.П. Коноплев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 252 с.
15. Корсакова В.К., Валиуллова Р.И., Ермаков В.Е., Туктарова Р. И. Конкурентоспособность фирмы и ее показатели// Экономика и социум. 2017. №5 (36).
16. Латыпова Л.В. Современные методы оценки системы менеджмента качества // Экономика и предпринимательство. 2015. №6.
17. Мишин, В.М. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.Г. Зекунов, В.Н. Иванов, В.М. Мишин; Под ред. А.Г. Зекунов. - М.: Юрайт, 2013.- 475 с.
18. Разумов, В.А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
19. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 512 с.
20. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 544 с.
21. Рожков, В.Н. Управление качеством: Учебник / В.Н. Рожков. - М.: Форум, 2013. - 336 с
22. Рузаев, Е. Система менеджмента качества / Е. Рузаев.- М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. № 4. – С. 61- 63.
23. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2014. - 376 с
24. Сергеев, С. Система менеджмента качества / С. Сергеев. М.: Инженер, – 2015. № 10.
25. Тебекин, А.В. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 371 с

26. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: эксклюзивные технологии: учеб. для вузов/ Фатхутдинов Р.А. - М.: ЭКСМО, 2015. - 542 с.
27. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 84 с.
28. Феоктистов А.В. Система управления организацией на основе менеджмента качества: Учебное пособие / А.В. Феоктистов, И.Ю. Кольчурина, Ю.Г. Сильвестров, Т.А. Волкова. – Москва: АУДИТОР, 2014. - 319 с.
29. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 с.
30. Чайка И.И. Стандарт ИСО 9001:2015. Что нас ожидает? // Стандарты и качество. 2014. № 6.
31. Шапагатов С.Р., Перевезенцева Е.Д., Валиуллова Р.И., Ермаков В.Е. Процесс и содержание управления качеством продукции // Экономика и социум. 2017. №5 (36).
32. Щепакин М. Б. Управление качеством [учебник] / М. Б. Щепакин, А. С. Басюк, В. В. Янова. - Гриф УМО. - Ростов-на-Дону : Феникс ; Краснодар : КубГТУ, 2014. - 256 с.
33. F.A. Fernandes, S.D. Sousa, I. Lopes, On the use of quality tools: case study // Newswood and International Association of Engineers. 2016. Vol 11, No 5
34. B.A. Bergquist Alive and kicking—but will Quality Management be around tomorrow? // Journal of Youth Studies. 2017. Vol 7, No 1
35. R. Goodrich, SWOT Analysis: Examples, Templates and Definition // BUSINESS NEWS DAILY. 2015. Vol 15, No 3
36. S. Daigle, J. Mojica All about quality management principles: As the quality management principles influence the level of service // Journal of research. 2016. Vol 1, No 6
37. E. Vázquez-Cano, J. Fombona Quality management: Methods of assessing the quality of services // Management of quality/ 2017. Vol 18, No 5

Заказ-наряд

- Выполнение ремонта автомобиля оформляется документом «Заказ-наряд».



The screenshot shows a software window titled "Заказ-наряд 0000000005". The interface includes several input fields and a table of work items. Callouts point to specific parts of the form:

- Место проведения ремонта:** Points to the "Организация" field, which contains "Ветерок".
- Данные о заказчике, автомобиле и пробеге:** Points to the "Заказчик" (Иваночкин), "Автомобиль" (BAJ-2110 VIN AT3689299A89888), and "Пробег автомобиля" (13 000) fields.
- Перечень работ, запчастей:** Points to the table of work items.
- Вид ремонта:** Points to the "Вид ремонта" dropdown menu, which is set to "Текущий ремонт".
- Состояние заказ-наряда:** Points to the "Состояние" dropdown menu, which is set to "Закрыт".
- Персонал:** Points to the "Сотрудник" column in the work items table.
- Общая стоимость ремонта:** Points to the summary section at the bottom, which shows a total of 7 100.00 руб.

N	Работа	Количество	Н/Ч	Норма времени	Цена	Сотрудник	Цена
1	Замена тормозной жидкости	1,000	800 руб/л	3,000	800.0	Денисов Марат Серг.	Основной цех
						Блохин Леонид Янубо...	Основной цех
		1,000		3,000			

Детей:	4 700.00 руб.	Всего:	7 100.00 руб.	Счет фактура:	
Работ:	2 400.00 руб.	Сумма НДС:	1 083.05 руб.	Зачет предоплаты (итог):	0.00 руб.

Приложение В Доска загрузки цеха

АвтоПредприятие AutoSoft - ООО "Мульти-Моторс" - версия : 9.0.44.25

Программа Справочники Отчеты Сервис Справка

Добавить запись ab Сегодня 11 День 5 Рабочая неделя 7 Неделя 31 Месяц Обновить Поиск

Календарь

Декабрь 2016

П В С Ч П С В

1 27 28 29 30 31 1 2

2 3 4 5 6 7 8 9

3 10 11 12 13 14 15 16

4 17 18 19 20 21 22 23

5 24 25 26 27 28 29 30

6 31 1 2 3 4 5 6

Отображать все рабочие места

Запись на дефектацию

Мастер

Мойка

Слесарный участок

Шиномонтаж

Документы

Склад

Работы

Календарь

Цены

Календарь

	Запись на дефектацию 31 Декабрь	Мастер 31 Декабрь	Мойка 31 Декабрь	Слесарный участок 31 Декабрь	Шиномонтаж 31 Декабрь
09:00					
10:00	Абдулин Сергей Фанзильевич [Mitsubishi Carisma -] (Не выполнено)				Алексеев Сергей Васильевич [Renault Logan(sr) -] (Не выполнено)
11:00		Авдеев Павел Андреевич [Ford Mondeo -] (Не выполнено)			Горячева Екатерина Алексеевна [Volkswagen Pointer -] (Не выполнено)
12:00			Агапитова Наталья Юрьевна [Volvo XC 90 -] (Не выполнено)		
13:00				Алексеева Анастасия Николаевна [BMW 320 1A -] (Не выполнено)	
14:00					Арефьев Алексей Юрьевич [BMW 750i (E38) -] (Не выполнено)
15:00	Абрамов Олег Юрьевич [Opel Astra -] (Не выполнено)				
16:00		Афанасьев Юрий Васильевич [ВАЗ 21150 -] (Не выполнено)		Смирнов Владимир Валерьевич [Toyota Celica 2,0 -] (Не выполнено)	
17:00					Казakov Александр Сергеевич [KIA FB2272 -] (Не выполнено)
18:00			Лучникова Эльмира Витальевна [Opel Астра -] (Не выполнено)		
19:00					

Владелец: Ф.И.О.: Смирнов Владимир Валерьевич

Телефон: Моб. тел.:

Автомобиль: Модель: Toyota Celica 2,0 Гос. номер:

Календарь Пользователь: Администратор RU