

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Колчева И.Д.

Тема работы: «Внедрение принципов TQM-подхода для повышения конкурентоспособности организации (на примере ООО «ДЕКОР-Авто»)».

Научный руководитель: к.т.н. Степанова Е.Г.

Цель исследования – разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности организации.

Объект исследования – ООО «ДЕКОР-Авто», основной деятельностью которого является производство автомобильных тканей и трикотажных полотен.

Предмет исследования являются средства и методы управления качеством для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, анализ рынка, анализ экономических показателей, диаграмма Исикава, диаграмма Парето, SWOT-анализ, PFMEA-анализ, контрольный лист.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия на основе принципов TQM-подхода. Проведен SWOT-анализ, проведен анализ процесса изготовления продукции, где частым несоответствие является обрыв нити, проведен анализ причин возникновения дефектов, где главной причиной является поставка некачественного сырья и материалов. Разработанные мероприятия заключаются в передаче базовых функций качества на аутсорсинг, в создании «кружков качества» и проведении экспертной оценки поставщиков.

Практическая значимость работы заключается в использовании специалистами различных организаций отдельных положений в виде материала подразделов 2.2, 3.1.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников и 2-х приложений. Общий объём работы, без приложений, 62 страниц машинописного текста, в том числе 20 таблиц, 12 рисунков (схем). Библиографический список включает 35 источник.

ABSTRACT

This diploma paper deals with the implementation of the principles of the Total quality management-approach at the enterprise.

The aim of the work is to develop measures to implement the principles of Total quality management-approach to increase competitiveness of the enterprise.

The object of the graduation work is limited liability company “DECOR-Auto” which is a textile enterprise for the production of automotive fabrics and knitted fabrics intended for the "manufacturing of seat upholstery", doors, roofs and other interior details of cars, furniture upholstery, and tailoring of finished products for various purposes.

The subject of the graduation work is the means and methods of quality management to ensure the competitiveness of the enterprise.

The research methods include the following: factor analysis, market analysis, graphical research method and determine the most significant cause and effect relationships between the factors and consequences in the situation or the problem studied, analyze and identify the most important stages of production processes for the purpose of managing the quality of products.

The practical importance of the research is in fact that the suggested methods can be used both by the employees of the enterprise and other businesses.

The work consists of an introduction, 3 sections and conclusion. A reference list from 35 sources includes 5 foreign sources and 2 applications. The total amount of work, without applications, 62 pages of typewritten text, including 20 tables, 12 figures (diagrams).

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации на основе принципов TQM- подхода	7
1.1 Сущность и факторы конкурентоспособности организации	7
1.2 Реализация принципов TQM-подхода, как условие повышения конкурентоспособности организации	11
2 Анализ качества продукции и конкурентоспособности организации ООО «ДЕКОР-Авто»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «ДЕКОР-Авто»	18
2.2 Анализ производственных процессов и оценка конкурентоспособности организация ООО «ДЕКОР-Авто».....	32
3 Внедрение принципов TQM-подхода для повышения конкурентоспособности организации	45
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации	45
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий.....	55
Заключение	59
Список используемой литературы	60
Приложение А	63

Введение

Проблема, связанная с повышением конкурентоспособности предприятий актуальна и на сегодняшний день. Для решения проблемы требуется запустить механизм управления бизнес-процессами.

Один из важнейших вызовов 21 века стала конкурентоспособность предприятия. В данный момент о конкурентоспособности говорят все от производителей и потребителей до министров и президентов. Сама по себе конкурентоспособность является одной из сложных экономических категорий.

Понятие конкурентоспособность разные специалисты по-разному трактуют, не смотря на внешнюю простоту приведенной формулировки.

Рассмотрение вопросов конкурентоспособности отражены в изданиях великих экономистов: Н. И. Базылева, Е. Ф. Борисов, А. С. Булатова, Р. П. Колосова, О. Ю. Мамедова.

Большой вклад в изучении конкурентоспособности предприятия внесли отечественные ученые такие как: С. Б. Авдашева, З. А. Васильева, Е. П. Голубков, Ю. Б. Рубин, Р. А. Фатхутдинов, А. Н. Чаплина, А. Ю. Юданов, Л. В. Юшкова.

Данные аспекты определили цель бакалаврской работы.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия на основе принципов TQM-подхода;
- 2) провести анализ реализации принципов TQM-подхода и требований качества по основным видам деятельности предприятия;
- 3) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Объект исследования – ООО «ДЕКОР-Авто», основной деятельностью которого является производство автомобильных тканей и трикотажных полотен.

Предметом исследования являются средства и методы управления качеством для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Методологическую базу работы включают в себя диаграмма Исикава, диаграмма Парето; FMEA-анализ; SWOT-анализ; контрольный лист; радар конкурентоспособности.

Информационная база включают в себя теоретические исследования отечественных и зарубежных ученых в области управления качеством конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в использовании специалистами различных организаций отдельных положений в виде материала подразделов 2.2, 3.1.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации на основе принципов TQM- подхода

1.1 Сущность и факторы конкурентоспособности организации

В экономической литературе имеется огромное количество понятий связанных с конкурентоспособностью. Наблюдается тесная связь понятий, представленных на рисунке 1 [3].

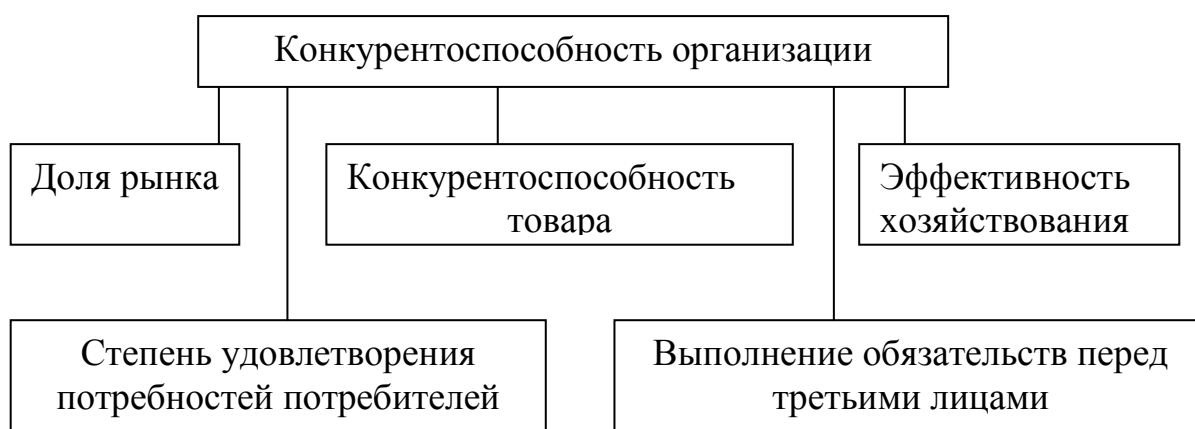


Рисунок 1 – Определение и характеристика конкурентоспособности организации

По мнению П.С. Завялова, конкурентоспособность компании - это основное положение на рынке, где определяется доля рынка и ее изменения [10].

Доля рынка - индикатор конкурентоспособности предприятия, процент от продаж продукции определенной фирмы к их общему объему продаж этой продукции на рынке за определенные сроки [17]. Понятие доли рынка в работах Р. А. Фатхутдинов является одним из частных показателей, характеризующих конкурентоспособность [25].

По Р.А. Фатхутдинова и Л. В. Баумгартена конкурентоспособность фирмы определяется положением на рынке и отношением к потребителям,

несоблюдение такого условия говорит о том, что фирма является лучшим мировым образцом [25].

Конкурентоспособность организации характеризуется исключительно эффективностью хозяйственно - финансовой деятельности. Например, конкурентоспособность компании – это эффективность использования потенциала [27].

Конкурентоспособность предприятия проявляется в степени удовлетворения заказчиков и иных лиц. Это способствует предприятию реализовывать товар по определенной цене [33].

Конкурентоспособность организации в своих работах Р.Е.Мансуров рассматривает как относительную оценку преимущества компании, позволяющую удовлетворять потребности покупателей [26].

Конкурентоспособность предприятия определяется как:

- 1) конкурентоспособность на рынке посреднических услуг;
- 2) конкурентоспособность на рынке контрактов с производителями.

Производитель заключает договор с посредником, который обслуживает большое количество клиентов и выполняет их требований. Это способствует, во-первых, притоку большего числа клиентов, а во-вторых, растет качество обслуживания.

Устойчивое положение фирмы на рынке, именно это является необходимым условием конкурентоспособности для двух ранее отраженных направлений. Наряду с основными аспектами деятельности предприятия, информация об этих условиях была обобщена и представлена в таблице 1 [8].

Таблица 1 – Главные аспекты функционирования организации различных сфер хозяйствования, определяющие конкурентоспособность предприятия

Главные аспекты Функционирования	Сферы хозяйствования	
	Производство	Сфера услуг
Продукт, предлагаемый рынку	Товар	Услуга

Потребитель продукта	Отраслевая компания итоговый покупатель (зависит от товара потребления)	Организация дилер итоговый покупатель (зависит от услуги потребления)
Критерии, определяющие конкурентоспособность товара услуги	1) технические характеристики товара (качество); 2) цена; 3) бренд.	1) качество услуги; 2) материальная среда; 3) контактный персонал; 4) стоимость услуги; 5) имидж предприятия.
Критерии, определяющие конкурентоспособность предприятия	Конкурентоспособность товара, эффективность производства	Конкурентоспособность услуги, эффективность использования ресурсов

По представленной таблице 1 можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия - это общий итог его деятельности в условиях конкуренции, полученный на основе эффективности использования конкурентного потенциала на всех управленческих уровнях.

Проводя анализ конкурентоспособности продукции необходимо учитывать не только сильные и слабые стороны, но и факторы, которые имеют воздействие на отношение покупателей к предприятию - производителю, самой продукции и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

В своих работах М. Портер напрямую связывал факторы конкурентоспособности с факторами производства. Факторы, определяющие конкурентные преимущества организации представлены в группах [21]. Связь факторов представлена в таблице 2:

Таблица 2 - Связь факторов конкурентоспособности и факторов производства

Факторы конкурентоспособности	Факторы производства
Людские ресурсы	Количество, квалификация и стоимость рабочей силы
Физические ресурсы	Количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия

Ресурсы знаний	Сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках
Денежные ресурсы	Количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия
Инфраструктура	Качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции; сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы

Также М.Портер предлагает делить все факторы на два типа: основные факторы и развитые факторы. К основным факторам необходимо относить положение страны на карте, климат, природные ресурсы. К развитым факторам относятся квалификация рабочих, инфраструктура обмена информацией. Это деление является условным. Большое значение для конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы. Для развития данных факторов требуется много времени для вложения капитала и специализированная рабочая сила.

1.2 Реализация принципов TQM-подхода, как условие повышения конкурентоспособности организации

Проблема повышения качества и конкурентоспособности предприятия является актуальной и на сегодняшний день. Основные принципы TQM образовались еще в СССР [31]. Научно доказано, что вся система менеджмента будет хорошо работать, если организацию рассматривать как единую систему. Именно поэтому необходимо соблюдение принципов TQM-подхода для повышения эффективности деятельности и оптимизации процессов [33]. В стандарте ИСО 9001:2015 прописаны основные принципы TQM, а именно ориентация на потребителя; лидерство; вовлечение персонала; процессный подход; постоянное улучшение; подход к принятию решений, основанный на фактах; управление отношениями с поставщиками [7]. Рассмотрим подробнее:

1. Ориентация организации на потребителя.

Правильное понимание потребностей заказчика, вот от чего зависит организация. Ей необходимо качественно выполнять требования заказчика и по максимуму превзойти его ожидания. Как известно, вся система менеджмента качества (СМК), должна быть ориентирована в первую очередь на требования потребителя. Для того чтобы получать точные выводы связанные с потребностью и желанием конкретного заказчика применяют принципы TQM-подхода, которые помогают получать информацию систематически из разных источников и интегрироваться в процессе. В тех организациях, которые только сейчас внедряют у себя принципы, необходимо обеспечить распространение данных и информации по всему предприятию.

2. Лидерство.

Единые цели и основные направления деятельности организации устанавливаются руководителями. Им необходимо вовлечь в процесс сотрудников таким образом, чтобы максимально быстро достигались поставленные цели. Чтобы получать высокую производительность и удовлетворить требования заказчика, руководство должно выстроить все процессы грамотно. Цели

должны быть установлены как краткосрочные, так и долгосрочные. Анализ их выполнения является постоянной составляющей со стороны руководства. Также должны быть стратегические планы развития компании.

3. Вовлечение персонала.

Большим богатством для организации является персонал. В деятельность по управлению СМК должен быть вовлечен весь персонал, начиная от высшего руководства до рабочего. Для персонала необходимо создание всех условий, чтобы раскрыть творческий потенциал. Руководство должно отследить, чтобы люди, вовлекаемые в процесс СМК, имели соответствующую квалификацию. Руководству организации необходимо достичь того, чтобы цели работающего персонала соответствовали целям самого предприятия. Именно материальное и моральное поощрение сотрудников является главным инструментом для достижения целей. Персоналу, который выполняет работы постоянно улучшению, необходимо работать в группах. Результаты работ полученных в группах, будет существенно отличаться от результатов отдельных исполнителей.

4. Процессный подход.

Идея данного принципа заключается в том, что предприятие рассматривается как набор процессов. Для эффективного управления компанией, необходимо грамотно управлять процессами. Процессный подход стал одним из главных элементов улучшения качества. Ключевым понятием в процессном подходе является понятие процесса. Процесс - это системное взаимодействие входов и выходов. Принципы, на которых основывается процессный подход:

- 1) взаимосвязь процессов;
- 2) востребованность процесса;
- 3) документирование процессов;
- 4) контроль процесса;
- 5) ответственность за процесс.

Повысить эффективность работы поможет внедрение данных принципов. «Работоспособность» принципов в процессном подходе зависит от того насколько хорошо удастся организовать работу сотрудников. Требование ИСО 9001:2015 необходимо понимание и постоянное выполнение требований; представление процессов в терминах добавленной ценности; результативное выполнение процесса; улучшение процессов, основанное на оценке данных и информации.

5. Постоянное улучшение.

Этот принцип говорит нам о том что, отслеживание возникающих проблем является составной частью тщательного анализа. По результатам анализа со стороны руководства, необходимо предпринимать корректирующие действия. На оценке степени удовлетворенности заказчика основываются цели и задачи. Постоянное улучшение должно сопровождаться как заинтересованностью руководства в данном процессе, так и обеспечением всеми ресурсами, которые необходимы для реализации поставленных целей. Требование ИСО 9001:2015 «Организация должна выявлять и выбирать возможности для улучшения и совершать любые необходимые действия, чтобы выполнить требования потребителей и повысить удовлетворенность потребителя».

6. Подход к принятию решений, основанный на фактах.

Все решения необходимо принимать, основываясь на фактах. Суть данного принципа заключается в том, что эффективные решения могут основываться только на достоверных данных. Источниками достоверных данных могут являться: результаты внутреннего аудита, результаты внутренних проверок, корректирующие действия, жалобы и пожелания заказчиков.

Требования ИСО 9001:2015 к данному принципу, организация должна: определить область действия СМК; сохранять документированную информацию о процессах; оформлять политику и цели в области качества, как документированную информацию; сохранять документированную информацию

как свидетельства компетентности; сохранять документированную информацию как свидетельство соответствия ресурсов для мониторинга.

7. Управление отношениями с поставщиками.

Залог успеха предприятия - установление партнерских отношений между поставщиком и потребителем. Необходимо построение долгосрочных отношений с поставщиками, для этого требуется много времени и ресурсов. Качество производимой продукции зависит от выбора надежных поставщиков. Поэтому необходимо применять метод «экспертной оценки поставщика» и определять рейтинг, для выбора самого надежного поставщика. Именно с ним необходимо налаживать взаимовыгодные отношения для дальнейшего расширения деятельности.

Рассмотрев все принципы СМК, перейдем к методам, их осуществления [6]. Как известно методов управления качеством бесчисленное множество. Именно поэтому В.В.Ефимов и В.М Князев предлагают одну из интересных классификаций методов управления качеством, и мы на их основе составили свою классификацию основных методов:

- 1) методы организации творческого процесса (метод «мозгового штурма»; разрушение стереотипов; метод «мозговой атаки» и т.д);
- 2) стратегические методы (бенч-маркинг; оценка способности бизнеса к диверсификации; оптимизация ресурсов; SWOT- анализ и т.д);
- 3) методы планирования (метод фокус-группы; опрос покупателей; структурирование функции качества (QFD) – анализ зависимостей между потребительскими и техническими характеристиками и т.д);
- 4) семь новых и семь простых методов управления процессами;
- 5) инструменты бережливого производства (пять S ; «рока-уока» и т.д);
- 6) цикловые методы улучшения качества (метод PDCA (Plan- Do- Check-Act – планирование – выполнение – мониторинг – реакция);

- 7) методы улучшения качества проектной документации (FMEA, анализ видов и последствий потенциальных дефектов; метод Функционально-стоимостной анализ);
- 8) статистические методы контроля качества (метод «Шесть сигм»; метод Тагути);
- 9) система улучшения работы персонала («Kaizen»);
- 10) методы сокращения циклов логистических и производственных процессов (на основе концепции «Точно в срок»).

Каждый метод реализует определенную функцию управления, без которой невозможно обеспечить требуемое качество продукции или услуги. Соотнесем методы управления качеством (УК) с принципами TQM-подхода.

Первый принцип TQM-подхода - это ориентация на потребителя. Для его осуществления можно воспользоваться двумя методами «Модель Кано» [32] и QFD - «развитие функций качества». «Модель Кано» является одним из инструментов качества. Модель представляет собой график разделения требований потребителей, который позволяет выявить нормальные (говорим вслух), ожидаемые (не говорим, но подразумеваем) и захватывающие (дополнительно привлекают клиентов) требования. Данный метод позволяет выявить основные потребности заказчика, что необходимо предприятию для реализации данного принципа. Метод QFD один из методов планирования, который позволяет заострить внимание изготовителя на ключевой характеристике товара по опросу одного клиента. Результатом данного метода является представление о действиях в области качества, которые являются необходимыми для выполнения продукции в соответствии с имеющимися требованиями потребителя.

Для реализации принципов лидерство и вовлечение сотрудников, используются методы управления персоналом. Они делятся на три группы:

- 1) административные методы, основаны на управленческом влиянии сотрудников опирается на власти, а так же жесткой дисциплине;

- 2) экономические методы. Они должны основываться на товарно-экономических отношениях рыночной экономики. Способом их осуществления являются использование экономических законов;
- 3) социально-психологические методы, базируются на психологии и социологии. Этот метод является самым главным для реализации принципа вовлечения персонала, так как он направлен прямо на потенциал сотрудника.

Процессный подход осуществляется на основе методологии IDEF0. Методология представляет графическое изображение, описание взаимосвязей бизнес-процессов. Особенностью методологии является рассмотрение логических связей между работами.

Следующий принцип - постоянное улучшение, реализуется с помощью системы «Kaizen». «Kaizen» - это система непрерывного улучшения, направленная на качество работы персонала, так как именно от него зависит качество выпускаемой продукции. Этот метод основывается на пяти ключевых элементах: командная работа; персональная дисциплина; моральное состояние; кружки качества; предложения по улучшению.

Система «Кайдзен» основывается на трех принципах. Первый принцип это организация рабочего места, который осуществляется на основе 5S. Методологии 5S характеризуется пятью словами организация, аккуратность, чистота, стандартизация, мониторинг. Второй принцип устранение неоправданных потерь или семь «muda», к ним относят такие потери как перемещение, ожидание, технология, транспортировка, дефекты, запасы и перепроизводство. Третий принцип стандартизация, он дает основу для стабильной работы. Именно процесс стандартизации не завершается никогда. Стандарты регулярно совершенствуются.

Подход к принятию решения, основанный на фактах. Для реализации данного метода можно воспользоваться статистическими инструментами качества: диаграммой Парето, диаграммой Исикава, гистограммой, контрольным листом, диаграммой разброса и мозговым штурмом. Для

принятия решения, основанного на фактах, необходимо применять системный подход. Нужно вычленивать проблему и окружающую обстановку. Также необходимо думать в категории «причина-следствие», для этого применяют диаграмму Исикава. Главное помнить о шести причинах отклонения производства: материалы; технология; персонал; оборудование; внешняя среда; контроль.

Используется принцип Парето: 20% усилий сотрудников дают 80% результата деятельности фирмы.

Управление отношениями с поставщиками для этого используется метод экспертной оценки. Данный метод заключается в том, что выбирают определенное количество независимых экспертов, которые пользуются услугами поставщиков. Им предоставляются критерии для оценки поставщиков, по которым все эксперты выставляют баллы. Затем необходимо посчитать среднее значение для каждого критерия поставщика. Следующим действием является назначение коэффициента важности критерия, и определение критерий оценки поставщика. После окончания всех процедур необходимо провести ранжирование поставщиков по критериям и выбрать стратегию для дальнейшей работы с ними.

Метод, который повышает эффективность и конкурентоспособность предприятия, является аутсорсинг. Аутсорсинг – организационное решение, означающее передачу выполнения некоторых функций предприятия внешнему подрядчику, способному обеспечить их реализацию на более высоком и качественном уровне. Преимуществом данного метода является сокращение издержек и повышение конкурентных преимуществ. Данный метод сможет реализовать некоторые принципы TQM-подхода.

Вывод: из анализа используемой литературы представлена взаимосвязь факторов конкурентоспособности с конкурентоспособностью производства. Описаны принципы TQM-подхода. Составлена классификация основных методов управления качеством для реализации принципов TQM-подхода, как условие повышения конкурентоспособности предприятия.

2 Анализ качества продукции и конкурентоспособности организации ООО «ДЕКОР-Авто»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «ДЕКОР-Авто»

Наименование предприятия: ООО «ДЕКОР-Авто».

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Вид деятельности организации: текстильное предприятие по производству автомобильных тканей и трикотажных полотен, предназначенных для "изготовления обивок сидений", дверей, крыш и других деталей интерьера автомобилей, мебельных обивочных материалов, а также пошиву готовых изделий различного назначения.

Адрес предприятия: 445043, РФ, Самарская область, г. Тольятти, ул. Борковская, д. 32.

Предприятие ООО «ДЕКОР-Авто» было создано на основе письма ОАО «АВТОВАЗ» от 07.07.1999 года №61 с заданием на разработку проекта на строительство трикотажного производства обивочных тканей для автомобилей ВАЗ.

В период с 1999 года по октябрь 2000 года было закуплено оборудование: кругловязальные машины (жаккардовые, бархатные, велюрные) и оборудование для отделки полотна (машины для стрижки и разбраковки полотна, сушильно-ширильные машины).

Первое полотно типа «Жаккард» в объеме 14 тыс. м² было выпущено в октябре 2000 года. Оно было использовано на заводе «Балаково резинотехника» для формовки крыш автомобилей. Всего в 2000 году этого полотна было произведено 302 тыс. м².

В 2001 году началось производство материала типа «бархат» и «велюр» и их поставка на ОАО «АВТОВАЗ» для обивки сидений автомобилей. До 2006

года было закуплено еще 11 кругловязальных машин. В 2004 году были закуплены ткацкие станки (4 жаккардовых и 6 кареточных). В 2006 году было закуплено основовязальное оборудование для производства основовязального полотна (подложки).

В 2007 году предприятие прошло сертификацию на соответствие СМК международному стандарту ISO 9001:2000, регистрационный номер сертификата 15 100 74721.

В 2010 году на базе ООО «ДЕКОР-Авто», создало дочернее предприятие Общество с ограниченной ответственностью «ДекорАвтоКомплект», занимающееся пошивом обивок для сидений транспортных средств. Закуплены швейные машинки «Tіpіcal» в количестве 10 штук, изготовлен раскроенный стол.

В июле 2010 года объединение «ДЕКОР-Авто» сертифицировано на соответствие СМК международному стандарту ISO 9001:2008, регистрационный номер сертификата 15 100 74721.

В 2011 году дочернее предприятие ООО «ДАК» переведено в новый корпус расположенный непосредственно на территории ООО «ДЕКОР-Авто».

В 2012 году было закуплено следующее инновационное оборудование: машины для нанесения термотиснения, латекса, для исправления перекосов, промывочная машина, два рапирных ткацких станка и лабораторное оборудование.

Основные продукты и услуги, предоставляемые предприятием:

- 1) дублирование, триплирование материалов по давальческой схеме с применением для второго и третьего слоев материалов ООО «ДЕКОР-Авто» (пенополиуретан, нетканое полотно, основовязаное полотно);
- 2) изготовление обивок сидений автомобилей, автобусов, из обивочных материалов собственного производства, а также с применением искусственной кожи и любых других материалов по желанию заказчика;

- 3) пошив мебельных чехлов по Вашим чертежам, лекалам из любых обивочных материалов, в том числе из искусственной кожи различных расцветок, а также из давальческих материалов;
- 4) разработка и изготовление разнообразной текстильной продукции.

Стратегической целью деятельности предприятия является получение прибыли от реализации продукции, отвечающей запросам потребителей, базирующейся на высоком организационном и техническом уровне производства.

Задачи:

- 1) обеспечение современными методами подготовки производства;
- 2) соблюдение требований документации;
- 3) достижение высокого качества выпускаемой продукции и постоянное улучшение в данной области;
- 4) достижение эффективности работы коллектива по качеству;
- 5) уменьшение брака на производстве, благодаря созданию специальных мероприятий по его предотвращению;
- 6) достижение конкурентоспособности на основе оптимизации закупок и рациональном использовании ресурсов предприятия.

За 11 лет успешной работы на автомобильном рынке, предприятие зарекомендовало себя как надежный и стабильный поставщик, выпускающий полный спектр тканей и трикотажных полотен.

На сегодняшний день «Декор-Авто» поставляет свою продукцию для большинства современных предприятий по производству автомобилей и автобусов, расположенных в России: ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «КАМАЗ», СП «GM-АВТОВАЗ», ООО «ТАГАЗ», ОАО «ИЖ-Авто», «JohnsonControlsAutomotiv», ООО «ЛАДАПЛАСТ-Т», ОАО «АвтоВАЗагрегат», и др. ООО «Декор-Авто» относится к предприятиям прогрессивного и мобильного бизнеса. Имеющийся технический потенциал предприятия позволяет производить качественные многофункциональные ткани и трикотажные полотна разнообразного художественно-колористического

оформления и видов отделки, отвечающим самым высоким мировым стандартам.

Предприятие приглашает к сотрудничеству производителей автокомпонентов, автосборочные предприятия, в том числе в рамках решения задач по локализации в России производства комплектующих для автомобилей и автобусов иностранных производителей.

Высокий технологический и кадровый потенциал предприятия позволяет сжатые сроки разработать и наладить выпуск обивочных материалов всех видов, а так же пошив обивок сидений.

Организационная структура предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура предприятия ООО «ДЕКОР-Авто»

Далее приведен SWOT-анализ предприятия ООО «Декор-Авто», основанный на результатах аудита компании и исследованию рыночной среды (таблица 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ деятельности предприятия ООО «Декор-Авто»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Хорошая репутация предприятия. 2. Гибкая адаптация к запросам потребителей и изменение ориентации производства в зависимости от изменений потребностей рынка. 3. Наличие надежных взаимосвязей с поставщиками материальных ресурсов. 4. Современное оборудование, использование безопасных материалов.	1. Обострение конкуренции на региональном рынке. 2. Недостаточно эффективное использование инструментов рекламы. 3. Недостаточная заинтересованность и вовлеченность рядовых сотрудников ООО «Декор Авто» в обеспечение качества выпускаемой продукции и их плохая осведомленность о роли, структуре и содержании СМК, а также о стандартах серии 9000. 4. Недостаточное функционирование ОТК 5. Поставка некачественного сырья от поставщиков.
Возможности	Угрозы
1. Расширение номенклатуры производства. 2. Снижение потерь. 3. Вовлечение персонала. 4. Увеличение объема производства. 5. Снижение уровня брака. 6. Увеличение доли рынка. 7. Освоение новых направлений и технологий.	1. Снижение спроса. 2. Повышение цен на сырье. 3. Появление сильных конкурентов. 4. Ужесточение требований.

На основе полученных данных можно сформулировать набор стратегий, которые могут быть использованы предприятием ООО «Декор Авто»:

- 1) сохранение лидирующих позиций в Самарской области путем обеспечения функционирования и совершенствования СМК предприятия;
- 2) открытие новых сегментов при возникновении новых потребностей у потребителей и их растущем благосостоянии.

Ниже приведена таблица экономических показателей деятельности ООО «ДЕКОР-Авто» за последние 3 года (2015 - 2017) (таблица 4).

Таблица 4 - Экономические показатели деятельности ООО «ДЕКОР-Авто» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2015-2016гг.		2016-2017гг.	
				Абс	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %
Выручка ¹ , тыс.руб.	394260	331973	305714	-62287	-15,80	-26259	-7,91
Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	337818	307274	278592	-30544	-9,04	-28682	-9,33
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	56442	24699	27122	-31743	-56,24	2423,00	9,81
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	1044	476	611	-568	-54,41	135,00	28,36
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	57048	30706	25982	-26342	-46,18	-4724,00	-15,38
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	45416	24271	20239	-21145	-46,56	-4032,00	-16,61
Основные средства, тыс. руб.	32145	22345	18452	-9800	-30,49	-3893	-17,422242
Оборотные активы ² , тыс. руб.	30754	21895	18200	-8859	-28,81	-3695	-16,88
Численность ППП, чел.	196	168	173	-28	-14,29	5,00	2,98
Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	51565	51349	46026	-216	-0,42	-5323,00	-10,37
Производительность труда работающего, тыс.руб.	2011,53	1976,03	1767,13	-35,50	-1,76	-208,90	-10,57
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	263,09	305,65	266,05	42,56	16,18	-39,60	-12,96
Фондоотдача (стр1/стр8)	12,27	14,86	16,57	2,59	21,13	1,71	11,52
Оборачиваемость активов, раз	10,98	14,03	15,31	3,05	27,76	1,27	9,07
Рентабельность продаж, %	11,52	7,31	6,62	-4,21	-36,53	-0,69	-9,45
Рентабельность производства, %	16,84	9,98	9,31	84,67	72,78	16,55	-80,86
Заграты на рубль выручки.	0,86	0,93	0,91	0,50	4,02	1,09	-2,41

В 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка от продаж снизилась на 15,8%. Себестоимость продукции снизилась на 9,04%. Так же в 2016 году по

сравнению с 2015 годом произошло сокращение стоимости основных средств на 30,49%, что связано с искоренением из эксплуатации устаревшего оборудования и заменой его на более новое.

В 2016 году в сравнение с 2015 годом фонд оплаты труда уменьшился на 0,42%, это связано с сокращением численности рабочих на 14,29%. Происходит увеличение фондоотдачи в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 21,13% - это показывает то, что предприятие эффективно использует свои основные средства.

Выручка от продажи предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 7,9%, себестоимость 9,33%. Чистая прибыль предприятия в 2017 году, сравнивая с 2016 годом, уменьшилась на 16,61%, в связи с уменьшением прибыли и увеличением производственных затрат.

Для визуальной наглядности таких показателей как выручка, чистая прибыль, рентабельность производства, которые помогут нам в поиске причин снижения этих экономических показателей, нами построены графики (рис. 3,4,5).

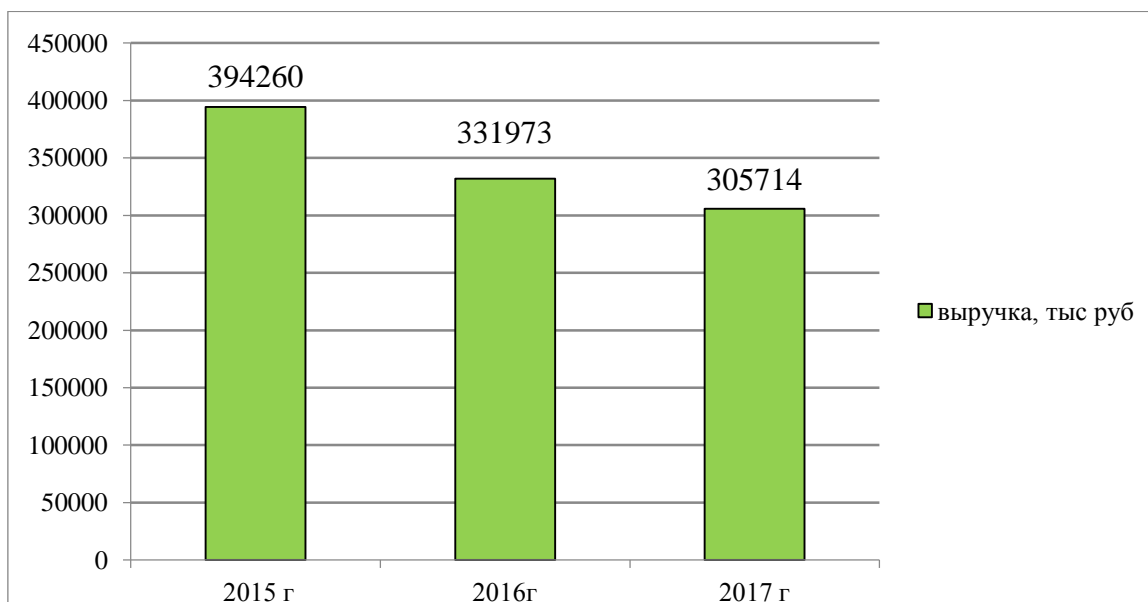


Рисунок 3 – Динамика развития выручки за 2015-2017 года

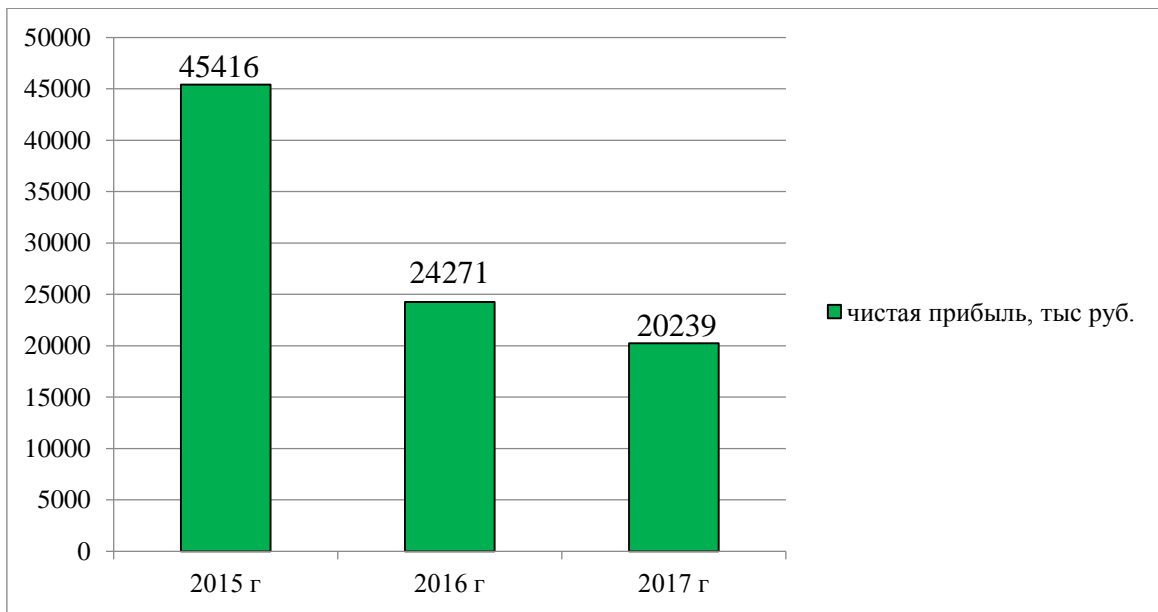


Рисунок 4 – Динамика развития чистой прибыли за 2015-2017 года

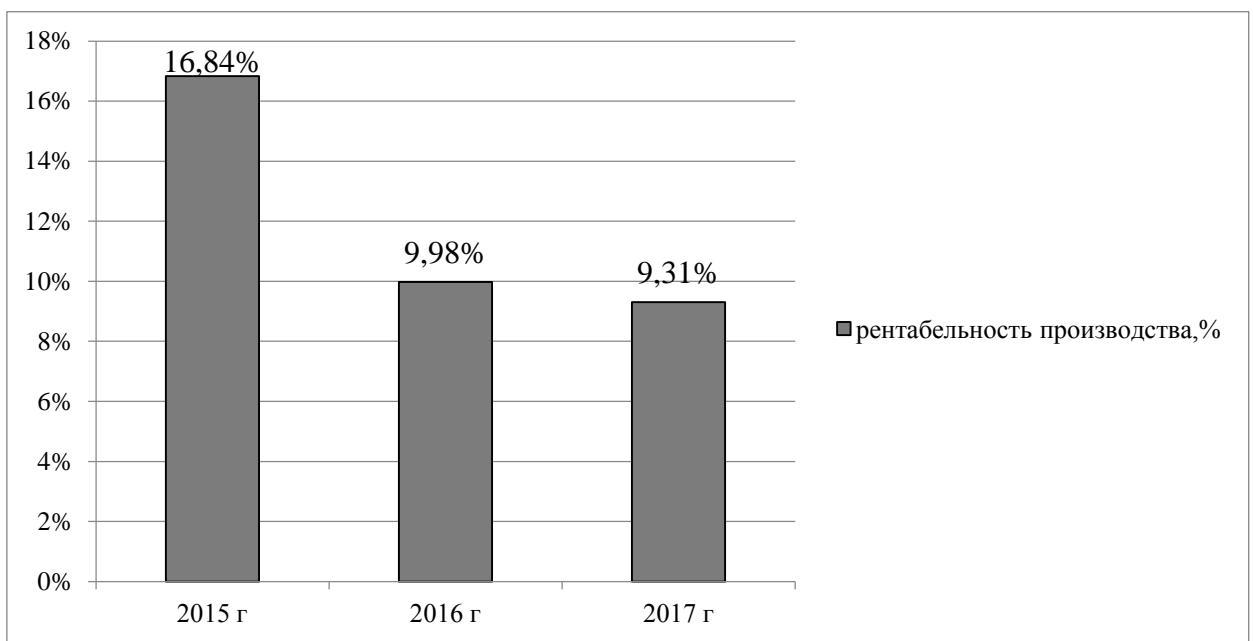


Рисунок 5 - Динамика изменения рентабельности производства за 2015-2017 года

На графиках, наглядно показано, что происходит падение выручки, значит, растёт дебиторская задолженность по основным активам и снижается эффективность использования основных средств

Принципы TQM-подхода, действующие на предприятие ООО «ДЕКОР-Авто» (таблица 5).

Таблица 5 - Принципы TQM-подхода, действующие на предприятие ООО «ДЕКОР-Авто»

Принципы	Требования ИСО 9001:2015	Возможные действия для реализации	Оценка степени реализации
Ориентация организации на потребителя	<p>Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении ориентации на потребителя, гарантируя что:</p> <ul style="list-style-type: none"> - требования потребителей, а также действующие законодательные и нормативные требования; определяются, воспринимаются и постоянно выполняются; - риски и потенциальные возможности, которые могут влиять на соответствие продуктов и услуг, а также на способность повышать удовлетворенность потребителя, определяются и по ним предпринимаются действия; - поддерживается нацеленность на повышение удовлетворенности потребителя 	<ol style="list-style-type: none"> 1. определение непосредственных и косвенных потребителей как тех, для кого организация создает ценность; 2. определение текущих и будущих потребностей и ожиданий потребителей; 3. связывание целей организации с потребностями и ожиданиями потребителей; 4. доведение до сведения всех в организации потребностей и ожиданий потребителей; 5. планирование, проектирование, разработка, производство, поставка и последующая поддержка продуктов и услуг с целью удовлетворить потребности и ожиданий потребителей; 6. мониторинг и измерение удовлетворенности потребителей и выполнение соответствующих действий; 7. определение и выполнение действия в отношении потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, которые могут оказывать влияние на удовлетворенность потребителя; 8. активное управление отношениями с клиентами для достижения устойчивого успеха. 	<p>Хорошо, так как не выполняется</p> <p>(1,7,8)</p>

Лидерство	<p>Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении системы менеджмента качества посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принятия ответственности за результативность системы менеджмента качества; - гарантии того, что политика и цели в области качества для системы менеджмента качества установлены и согласованы с контекстом и стратегическим направлением развития организации; - гарантии того, что требования системы менеджмента качества встроены в бизнес-процессы организации; - продвижения применения процессного подхода и мышления, основанного на оценке рисков; - обеспечения доступности ресурсов, необходимых для системы менеджмента качества, - обеспечения достижения системой менеджмента качества ожидаемых результатов; - поощрения демонстрации лидерства на различных уровнях управления в границах установленной ответственности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. доведение до всех в организации ее миссии, видения, стратегии, политик и процессов; 2. создание и поддержание общих ценностей, справедливость и следование этическим принципам на всех уровнях организации; 3. создание атмосферы доверия и единения; 4. поощрение во всей организации приверженности качеству; 5. обеспечение того, что лидеры на всех уровнях являются собой положительные примеры для сотрудников организации; 6. предоставление сотрудникам необходимых ресурсов, подготовки и полномочий для действий в рамках установленной ответственности; 7. признание и поощрение вклада персонала. 	<p>Хорошо, так как не выполняется (5,7)</p>
Вовлечение персонала	<p>Организация должна определять и обеспечивать персонал, необходимый для результативного функционирования ее системы менеджмента качества, а также функционирования и контроля ее процессов.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. общение с людьми для формирования у них понимания важности их личного вклада; 2. способствование сотрудничеству во всей организации; 3. способствование открытому обсуждению и обмену знаниями и опытом; 	<p>Удовлетворительно, так как не выполняется (2, 4, 5, 6)</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 4. наделение людей полномочиями выявлять проблемы в работе и брать на себя инициативу без страха; 5. признание и вознаграждение вклада людей, накопления ими опыта и совершенствования; 6. обеспечение возможности проводить самооценку работы с точки зрения достижения личных целей; 7. проведение опросов для оценки удовлетворенности людей, информирование их о результатах и осуществление соответствующих действий. 	
<p>Процессный подход</p>	<p>Процессный подход подразумевает систематическое определение и управление процессами и их взаимодействиями с тем, чтобы достичь запланированных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическими направлениями развития организации. Применение процессного подхода в рамках системы менеджмента качества обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понимание и постоянное выполнение требований; - представление процессов в терминах добавленной ценности; - результативное выполнение процесса; - улучшение процессов, основанное на оценке данных и информации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. определение целей системы и процессов, необходимых для их достижения; 2. установление полномочий, ответственности и подотчетности для управления процессами; 3. понимание возможностей организации и определение ограничений по ресурсам до принятия действий; 4. выявление взаимозависимости процессов и анализ влияния изменения отдельного процесса на систему в целом 4. управление процессами и их взаимосвязями как системой для результативного и эффективного достижения целей организации в области качества; 5. обеспечение доступности информации, необходимой для управления и улучшения процессов, для мониторинга, анализа и оценки результатов функционирования всей системы. 	<p>Хорошо, так как не выполняется (7)</p>

		6. рисками, которые могут повлиять на результаты процессов и на результаты СМК в целом.	
Постоянное улучшение	<p>Организация должна выявлять и выбирать возможности для улучшения и совершать любые необходимые действия, чтобы выполнить требования потребителей и повысить удовлетворенность потребителя. Эта должно включать в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - улучшение продуктов и услуг с целью удовлетворения требований, включая учет будущих потребностей и ожиданий; - нейтрализацию, предотвращение или снижение нежелательных эффектов; - улучшение функционирования и результативности системы менеджмента качества 	<ol style="list-style-type: none"> 1. стимулирование установления целей по улучшению на всех уровнях организации; 2. проведение обучения людей на всех уровнях и формирования у них навыков, как применять основные инструменты и методики для реализации целей по улучшению; 3. обеспечение компетентности сотрудников для успешного продвижения и завершения проекта по улучшению; 4. развитие и развертывание процессов для осуществления проектов усовершенствования во всей организации; 5. отслеживание, анализ и аудит планирования, выполнения, завершения проектов по улучшению, а также их результатов 	Удовлетворительно, не выполняется (1,2,4)
Подход к принятию решения, основанный на фактах	<p>Организация должна определить область действия СМК, она должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - быть оформлена и управляться как документированная информация; - сохранять документированную информацию о процессах; - быть оформлены как документированная информация политика и цели в области качества; - сохранять документированную информацию как свидетельства компетентности; - сохранение документированной информации как свидетельство соответствия ресурсов для 	<ol style="list-style-type: none"> 1. установление, измерение и мониторинг ключевых показателей для представления результатов функционирования организации; 2. обеспечение доступности всех необходимых данных соответствующим сотрудникам; 3. обеспечение гарантии того, что данные и информация в достаточной степени точны, надежны и защищены; 4. анализ и оценка данных и информации с использованием подходящих методов; 5. обеспечение гарантии того, что сотрудники в надлежащей степени компетентны для 	Хорошо, так как не выполняется (3,5)

	Мониторинга.	<p>проведения анализа и оценки данных;</p> <p>6. принятие решений и осуществление действий, с основой на фактах и балансом опыта и интуиции</p>	
Управление отношениями с поставщиками	<p>Организация должна гарантировать, что извне поставляемые процессы, продукты и услуги не оказывают негативного влияния на способность организации постоянно поставлять соответствующие продукты и услуги своим потребителям. Организация должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - гарантировать, что извне поставляемые процессы находятся под контролем ее системы менеджмента качества; - определять средства управления, которые она предполагает применять как к внешним поставщикам, так и к конечному результату; - принимать во внимание: потенциальное влияние извне поставляемых процессов, продуктов и услуг на способность организации постоянно выполнять требования потребителя, а также результативность средств управления, применяемых к внешнему поставщику. - определять операции проверки или иные действия, необходимые для того, чтобы гарантировать, что извне поставляемые процессы, продукты и услуги удовлетворяют требованиям. 	<p>1. определение значимых заинтересованных сторон и их взаимоотношений с организацией;</p> <p>2. определение взаимоотношений с заинтересованными сторонами, которыми необходимо управлять;</p> <p>3. выстраивание взаимоотношений с учетом баланса краткосрочных и долгосрочных интересов;</p> <p>4. накопление и предоставление в распоряжение значимым заинтересованным сторонам информации, знаний и ресурсов;</p> <p>5. оценка результатов работы и обеспечение по ним обратной связи с заинтересованными сторонами, насколько это применимо, для развития инициатив по улучшению;</p> <p>6. проведение совместной разработки и улучшения с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами;</p>	<p>Не удовлетворительно, так как не выполняется (2,3,5,6)</p>

Также в таблице 5 проведена оценка степени реализации принципов по шкале:

- 1) оценка «отлично» дается принципу, у которого выполняются все возможные действия для реализации;
- 2) оценка «хорошо» дается принципу, у которого выполняются больше половины всех возможных действий для реализации;
- 3) оценка «удовлетворительно» присваивается принципу, у которого выполняются меньше половины всех возможных действия для реализации;
- 4) оценка «неудовлетворительно» дается принципу, у которого выполняются одно, два действия для реализации из всех возможных.

Делая вывод по таблице 5, необходимо отметить, что оценка степени реализации «отлично» отсутствует, а это значит, что многие принципы на данном предприятии реализуются частично или не реализуются вовсе. Необходимо разработать взаимодействия для совершенствования управления взаимоотношениями с поставщиками.

2.2 Анализ производственных процессов и оценка конкурентоспособности организация ООО «ДЕКОР-Авто»

Проведем анализ качества выпускаемой продукции. Предприятие ООО «ДЕКОР-Авто» предлагает автомобильные ткани, трикотажные полотна оптом и в розницу: велюр, бархат, жаккард, гобелен, а так же услуги по триплированию, пошиву автомобильных чехлов и обивок сидений.

Нами разработан контрольный листок по видам дефектов. Материалом, используемым для сбора данных, является велюр, который предназначен для обивки сидений. Данные регистрировались в течение одного месяца. В контрольном листе отмечается несоответствие и его количество (таблица 6).

Таблица 6 – Контрольный лист по видам дефектов

Контрольный листок по видам дефектов		
Материал: Велюр		
Предназначение: Обивка сидения		
Артикул ткани: 6А-81-75-02		
Контролер: Колчева И.Д		Дата: 15.04.17-15.05.17
№	Несоответствие	Количество
1	Обрыв нити	5
2	Несоответствие рисунка	2
3	Затяжки на материале	3
4	Утолщение нити	4
5	Несоответствие ширине	2
6	Несоответствия физико-экономических показателей	1
7	Несоответствие плотности	2
Итого:		19

Из контрольного листа следует, что в среднем возникает 19 несоответствий в месяц. В среднем в месяц ткнут 5 рулонов полотна весом в 30 килограмм. Занесем данные с контрольного листка в таблицу 7 и построим диаграммы, по которым наглядно увидим статистику возникновения дефектов.

Таблица 7 – Статистические данные для построения диаграммы Парето

Вид дефекта	Число дефектов (месяц)	Накопленная сумма числа дефектов	Процент числа дефектов по каждому признаку в общей сумме, %	Накопленный процент, %
Обрыв нити	5	19	26,32	26,3
Утолщение нити	4	23	21,05	47,35
Затяжки на материале	3	26	15,79	63,14
Несоответствие ширине	2	28	10,53	73,67
Несоответствие плотности	2	30	10,53	84,19
Несоответствие рисунка	2	32	10,53	94,72
Несоответствия физико-экономических показателей	1	33	5,26	100,00
Итого:	19			

Построим диаграмму Парето по видам дефектов выявленных в контрольном листе (рис. 6).

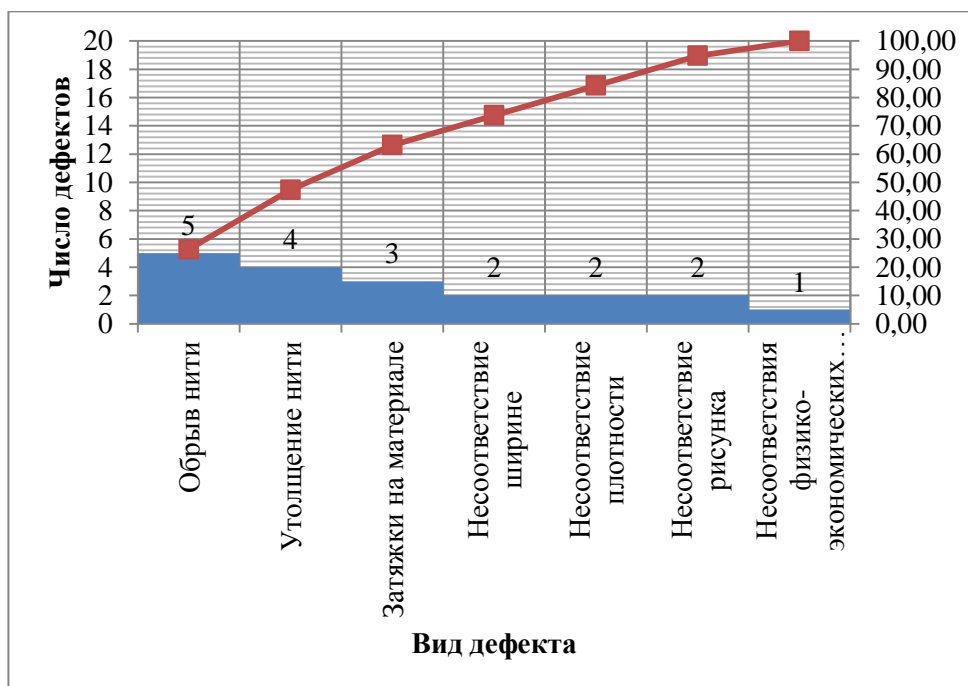


Рисунок 6 – Диаграмма Парето

На рисунке 6 наглядным образом видно, что самое наибольшее число дефектов происходит из-за обрыва нити.

Для выявления всех причин появления повреждений и дефектов воспользуемся диаграммой Исикава. Диаграмма Исикава определяет причинно-следственную связь между проблемой и воздействующими на нее причинами (рис. 7). Причинами возникновения обрыва нити могут быть:

- 1) сырье и материалы (поставка бракованного сырья, качество доставки и хранения);
- 2) персонал (опыт, несоответствующая квалификация, плохая организация рабочего места и т.д);
- 3) машины и оборудование сбой в работе, плохая оснастка и приспособление и т.д);
- 4) технология изготовления (несоответствие времени основного процесса, нарушение температурного режима);
- 5) контроль (плохой входной контроль).

Применим FMEA-анализ (таблица 8) для ранжирования всех причин возникновения обрыва нити. В анализе указываются причины отказов, значимость, вероятность возникновения, вероятность обнаружения, предельное число рисков. Значимость, вероятность возникновения и вероятность обнаружения определяются по шкалам от 1 до 10. Построим диаграмму Парето, позволяющую выявить причины возникновения повреждений дефектов (рисунок 9).

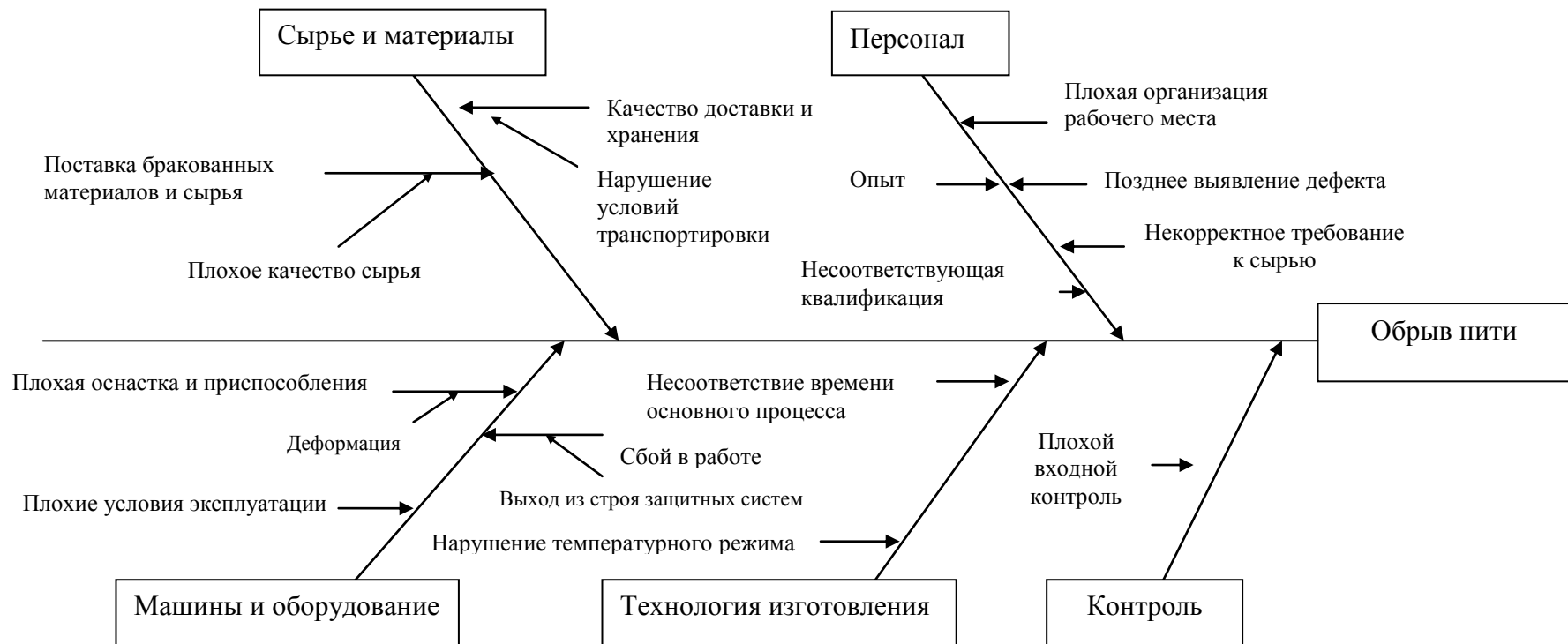


Рисунок 7 – Диаграмма Исикава

Таблица 8 – Ранжирование причин с помощью методики FMEA

№ п/п	Причины отказов	Значимость (S)	Вероятность возникновения (O)	Вероятность обнаружения (D)	Предельное число риска (ПЧР)
1	Машины и оборудование				
1.1	Плохая оснастка и приспособление	5	5	5	125
1.2	Сбой в работе	5	4	5	100
1.3	Плохие условия эксплуатации	5	4	4	80
	Максимум				125
2	Персонал				
2.1	Позднее выявление дефекта	7	5	5	175
2.2	Некорректное требование к сырью	6	5	6	180
2.3	Плохая организация рабочего места	8	4	4	128
2.4	Несоответствие квалификации	7	5	4	140
2.5	Опыт	6	4	5	120
	Максимум				180
3	Технология изготовления				
3.1	Несоответствие времени основного процесса	7	5	4	140
3.2	Нарушение температурного режима	6	4	4	96
	максимум				140
4	Сырье и материалы				
4.1	Качество доставки и хранения	8	5	4	160
4.2	Поставка бракованного сырья	7	7	7	343
	максимум				343
5	Контроль				
5.1	Плохой входной контроль	6	5	7	210
	максимум				210

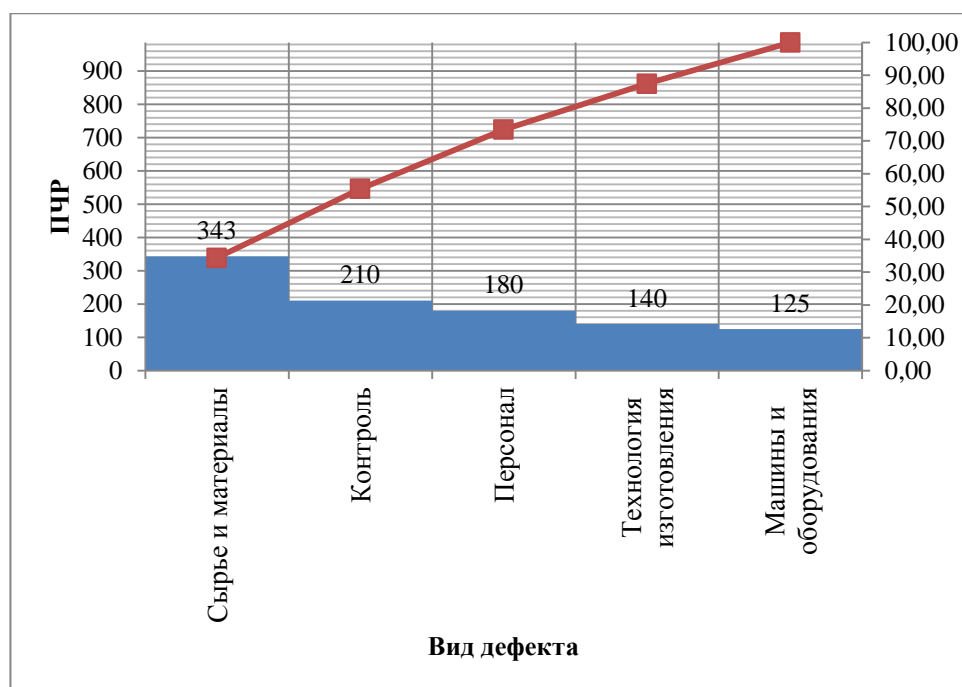


Рисунок 9 – Диаграмма Парето

Согласно проведенному анализу можно сделать вывод, что на возникновение обрыва нити влияют наибольшим образом сырье и материалы к этому блоку относят: поставку бракованных материалов и сырья, качество доставки и хранения. Также на обрыв нити влияет контроль, а именно плохой входной контроль.

Проведем анализ конкурентных преимуществ и недостатков предприятия ООО «ДЕКОР-Авто». Выделим лидирующие фабрики по производству тканей в городе Тольятти:

- 1) ООО «ДЕКОР-Авто»;
- 2) ООО «СИТЭКС»;
- 3) ООО «ТРИККОЛОР»;
- 4) ООО «ЮНОСТЬ».

На основе рыночных долей представленных на конкурентной карте рынка по пошиву тканей в г. Тольятти, ООО «СИТЭКС» занимает лидирующее положение на рынке (табл.9).

Таблица 9 – Матрица формирования конкурентной карты рынка по производству тканей в г. Тольятти

Темпы прироста рыночной доли		Классификационные группы по рыночной доле (D _i)			
		I	II	III	IV
		Лидеры рынка	С сильной конкурентной позицией	Со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
I	С быстро растущей конкурентной позицией	ООО «СИТЭКС»	ООО «ДЕКОР-Авто»		
II	С улучшающейся конкурентной позицией			ООО «ТРИККОЛОР»	
III	С ухудшающейся конкурентной позицией				ООО «ЮНОСТЬ»
IV	С быстро ухудшающейся конкурентной позицией				

На рынке по производству тканей ООО «ДЕКОР-Авто» работает более 11 лет. Предприятие находится в квадрате с быстро растущей конкурентной позицией, так как за время успешной работы научилось быстро наращивать темпы реализации. Лидером рынка является ООО «СИТЕКС».

Главным конкурентным преимуществом предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» является известная марка. Она ассоциируется у потребителей со знаком качества производимой продукции, что неоднократно подтверждалось победами на выставках и конкурсах качества.

Как показал анализ рынка, основным конкурентом предприятием ООО «ДЕКОР-Авто» является ООО «СИТЭКС», которое также производит и продает различные виды тканей.

Для того чтобы сделать заключение об уровне конкурентоспособности названных компаний необходимо оценить критерии конкурентоспособности, рассчитать интегральные показатели и сделать вывод об их соответствии требованиям рынка. Представим результаты оценки экспертами единичных

показателей оценки предприятия ООО «Декор-Авто» и ООО «СИТЭКС». Общая формула (1) интегрального показателя:

$$I = A_i \times I_o, \quad (1)$$

где, A_i - усредненный коэффициент весомости;

I_o - усредненная интегральная оценка;

I - интегральный показатель.

В приложении А.1 и А.2 находятся таблицы с интегральной оценкой предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» и предприятия ООО «СИТЕКС». В таблицах представлены комплексные показатели первого и второго уровня, оценка экспертов, суммарная оценка, назначен коэффициент весомости, интегральная оценка.

По результатам таблицы А.1 рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто»:

$$I = 3,3 \times 0,4 + 4 \times 0,5 + 3,7 \times 0,5 = 5,17$$

По результатам таблицы А.2 рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности предприятия ООО «СИТЭКС»:

$$I = 4,8 \times 0,4 + 4,5 \times 0,5 + 2,7 \times 0,5 = 5,77$$

Как видно из рассчитанных интегральных показателей конкурентоспособности, конкурентоспособность ООО «ДЕКОР-Авто» уступает конкурентоспособности предприятия ООО «СИТЭКС».

По результатам проведенной оценки мы видим, что интегральный показатель конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» ниже соответствующего показателя ООО «СИТЭКС», это еще раз подтверждает, что

данная компания является сильным конкурентом на рынке по производству тканей в городе Тольятти.

На низкую конкурентоспособность предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» указывают по комплексным показателям первого уровня «Услуга» и «Качество обслуживания». Проведенная оценка по рациональности ассортимента получилась практически одинаковой. Конкурентное преимущество предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» перед ООО «СИТЭКС» было выявлено по комплексному показателю первого уровня «Условия обслуживания».

Проведенная диагностика деятельности предприятий позволила сделать заключение о том, что значения интегральных показателей конкурентоспособности предприятия ООО «СИТЭКС» имеет более устойчивые позиции на рынке.

Таким образом, необходимо разработать меры по повышению уровня конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто».

Для определения конкурентоспособности продукции предприятия и его основных предприятий-конкурентов воспользуемся графическим методом РАДАР. Для участия в оценке, выбраны компании наиболее распространенные на рынке производства тканей г. Тольятти.

Оценка основана на мнениях экспертов. Потребители продукции предприятия ООО «ДЕКОР-Авто», являются экспертами по оценке конкурентоспособности выпускаемой продукции.

С целью построения радара конкурентоспособности предприятия необходимо рассчитать среднее значение по основным параметрам конкурентоспособности производства тканей на основных предприятиях, представленных в г. Тольятти (табл.10, 11). Основными параметрами являются:

- 1) местонахождение – место размещения предприятия;
- 2) ассортимент продукции – широта, полнота представленного ассортимента;

- 3) качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворить определенные потребности в соответствии с ее назначением;
- 4) ценовая политика – цена на товары и услуги;
- 5) дополнительные услуги - широкий комплекс услуг, направленных на максимальное удовлетворение клиентов;
- б) рекламная активность - комплекс мер, принимаемых для ускорения продвижения своей продукции на рынке.

Таблица 10 – Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт3	Эксперт 4	Эксперт5	Средняя
Месторасположение	5	4	5	4	5	4,6
Ассортимент продукции	3	4	5	4	5	4,2
Качество продукции	3	5	3	4	5	4
Ценовая политика	5	4	4	4	4	4,2
Дополнительные услуги	3	3	4	3	5	3,6
Рекламная активность	4	5	4	5	4	4,4

Таблица 11 – Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности предприятия ООО «СИТЭКС»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт3	Эксперт 4	Эксперт5	Средняя
Месторасположение	5	4	5	4	4	4,4
Ассортимент продукции	5	4	5	5	5	4,8
Качество продукции	5	5	5	4	5	4,8
Ценовая политика	5	4	4	4	4	4,2
Дополнительные услуги	3	2	4	3	1	2,6
Рекламная активность	4	5	4	5	5	4,6

Взяв среднее значение каждого параметра из таблиц 10,11, построим радар конкурентоспособности продукции (рис.10).

Как видно на рисунке 10, ООО «ДЕКОР-Авто» практически по всем параметрам занимает вторую позицию, основным конкурентом с соответствующим объемом производства является ООО «СИТЭКС».

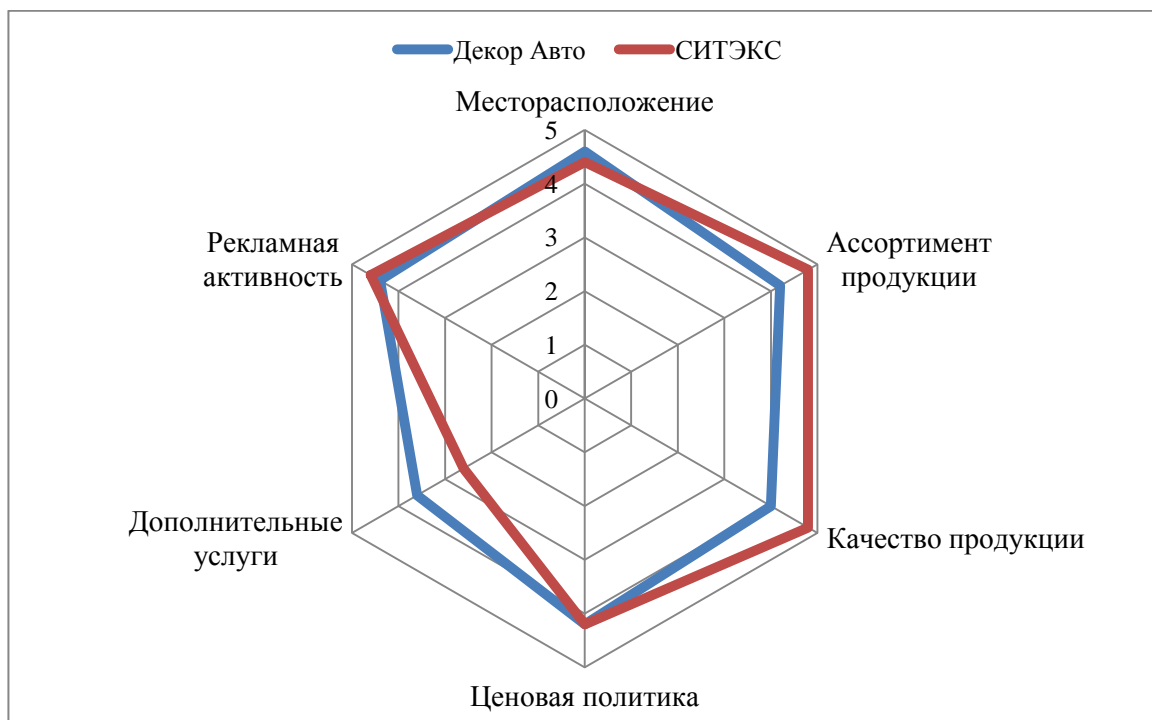


Рисунок 10 – Радар конкурентоспособности на рынке производства тканей г. Тольятти

Далее рассчитаем индекс конкурентоспособности производства по формуле (2):

$$I_i = \frac{S_i}{S_{sum}}, \quad (2)$$

где S_i – площади i -го многоугольника;

S_{sum} – площадь общего многоугольника;

I_i - коэффициент абсолютной конкурентоспособности.

Необходимо найти площадь многоугольника предприятия ООО «СИТЭКС» (для этого многоугольник разобьём на треугольники и в каждом проведём высоту) по формуле (3):

$$S_{\Delta} = a \times b \times \sin \alpha, \quad (3)$$

где a, b – стороны треугольника;

$\sin \alpha$ – угол между сторонами a, b .

Площадь многоугольника предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» равна:

$$S_d = 8,6 + 8,2 + 7,1 + 7,1 + 6,4 + 6,7 = 44,1$$

Площадь многоугольника предприятия ООО «СИТЕКС» равна:

$$S_c = 8,6 + 9 + 9,9 + 8,6 + 4,6 + 5,1 = 45,8$$

Площадь общего многоугольника равна:

$$S_{\text{общ}} = 0,425 \times 5 \times 5 \times 6 = 63,8$$

Далее, с помощью формулы рассчитаем индексы конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» и предприятия ООО «СИТЕКС».

$$I_{sc} = \frac{45,8}{63,8} = 0,71$$

$$I_{sd} = \frac{44,1}{63,8} = 0,68$$

Сравнив индексы конкурентоспособности предприятий, следует, что компания ООО «СИТЭКС» занимает лидирующую позицию с индексом равным 0,71. Тогда, как у предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» всего 0,68. Можно

сделать вывод о том, что предприятию необходимо повышать качество продукции и стремиться к повышению показателей тех характеристик, которые влияют на выбор потребителя. На выбор потребителей, по мнению экспертов, будут влиять ассортимент продукции и ценовую политику.

Вывод по 2 главе: проводя анализ принципов TQM-подхода действующих на предприятие ООО «Декор-Авто», выявлено, что оценка степени реализации «отлично» отсутствует и принцип управление отношениями с поставщиками на данном предприятии не реализуются. Также проведен SWOT-анализ, где отмечается не заинтересованность сотрудников предприятия в вопросах управления качеством. Проведен анализ качества продукции, где наибольшее значение имеет обрыв нити. Проведен анализ причин и выявлена ключевая причина, это поставляемое сырье и материалы. Для определения конкурентоспособности продукции предприятия и его основных предприятий-конкурентов воспользуемся графическим методом РАДАР. Посчитаны индексы конкурентоспособности предприятия, где видно, что предприятие ООО «Декор-Авто» занимает не лидирующую позицию, но максимально стремится к ней.

3 Внедрение принципов TQM-подхода для повышения конкурентоспособности организации

Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации

Осуществление управленческого процесса в отношении конкурентоспособности предприятия предполагает выбор из всех возможных вариантов воздействия такого решения, которое бы позволило максимально использовать существующий конкурентный потенциал и создать дополнительные конкурентные преимущества.

Наличие выявленных недостатков во второй главе определяет возможности предприятия по осуществлению того или иного управленческого воздействия. В ходе изучения качества продукции и конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» была разработана модель внедрения принципов TQM (рисунок 11). Модель разработана для повышения уровня конкурентоспособности продукции предприятия ООО «ДЕКОР-Авто», реализация, которой может улучшить позицию предприятия на рынке.

Рассмотрим первое предлагаемое мероприятие аутсорсинг функций качества. Как уже говорилось в первой главе, аутсорсинг это передача некоторых функций организации внешнему подрядчику. Для начала определим функции качества, которые выполняют на предприятии «Декор-Авто»:

- 1) проверка поступающих в организацию материальных ресурсов, подготовка заключений о соответствии их качества стандартам и техническим условиям;
- 2) контроль качества готовой продукции;
- 3) подготовка рекламаций при нарушениях поставщиками требований к качеству поставок;

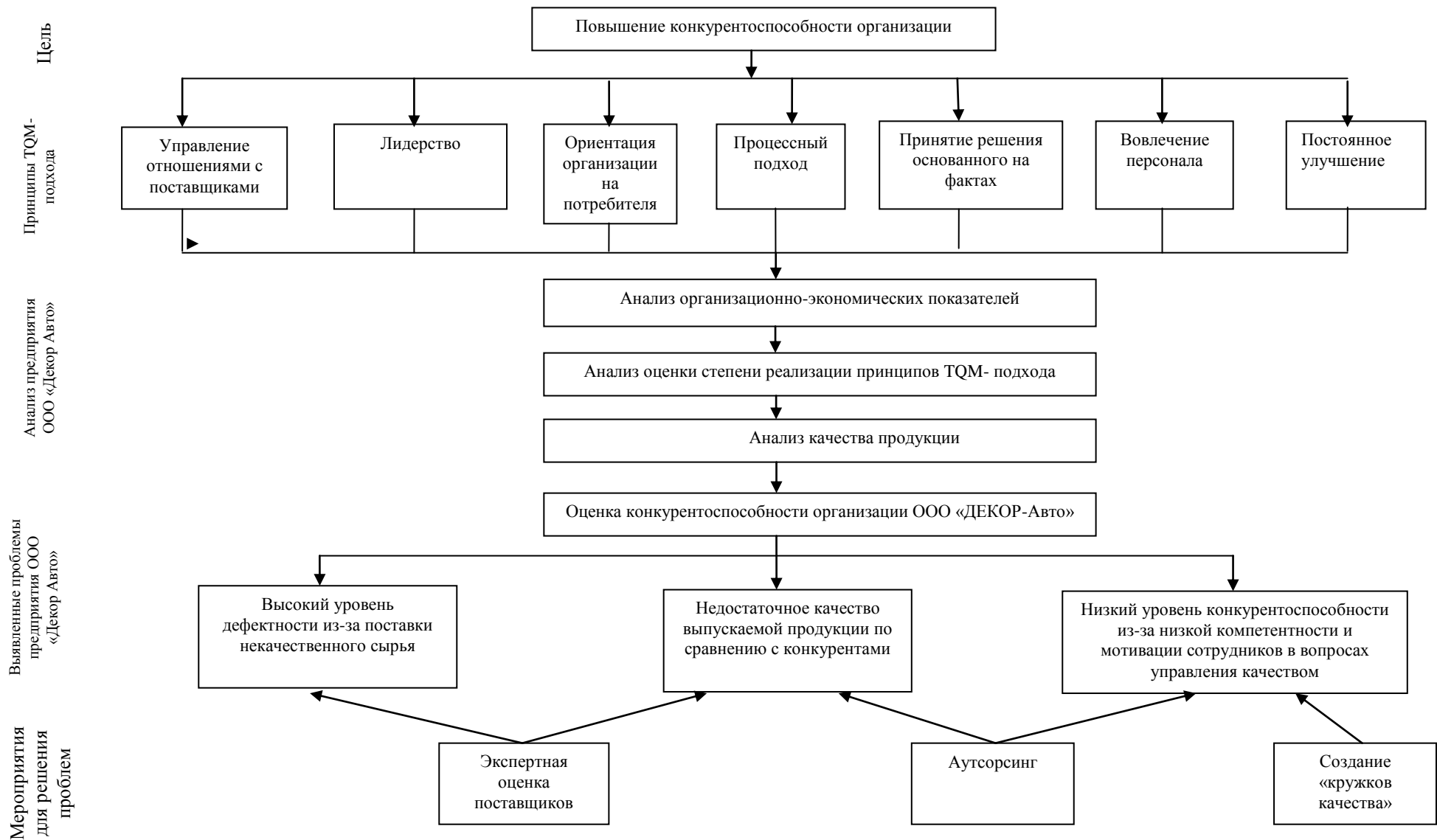


Рисунок 11 - Модель внедрения принципов TQM-подхода для повышения уровня конкурентоспособности продукции предприятия ООО «ДЕКОР-Авто»

- 4) оформление результатов контрольных операций, ведение учета показателей качества продукции, брака и его причин, составление периодической отчетности о качестве выпускаемой продукции, выполняемых работ;
- 5) подготовка и проведение внутренних аудитов;
- 6) работа с входящей, исходящей и внутренней документацией;
- 7) поддержание актуализации документации СМК;
- 8) проведение анализа данных, обработка данных SPC, MSA, FMEA;
- 9) составление и постоянно обновление папок PPAP.

Компании, предоставляющие услуги по аутсорсингу, готовы взять на себя следующие функции СМК:

- 1) проведение внутренних аудитов системы менеджмента качества;
- 2) разработка документации СМК;
- 3) проведение анализов данных, которые связаны с качеством;
- 4) разработка корректирующих действий, внедрение их в работу;
- 5) организация папок PPAP (Production Part Approval Process);
- 6) регистрация и обработка данных SPC, MSA, FMEA.

Проведем разделение функций качества между аутсорсингом и работниками предприятия ООО «ДЕКОР-Авто» (табл. 12). Серая ячейка для организации, которая выполняет большую часть конкретной функции.

Таблица 12 – Разделение функций между аутсорсингом и работниками предприятия ООО «ДЕКОР-Авто»

Функции	Аутсорсинг	ООО «ДЕКОР-Авто»
Проверка поступающих в организацию материальных ресурсов, подготовка заключений о соответствии их качества стандартам и техническим условиям	-	Входной контроль и составление заключений о соответствии их качества стандартам и техническим условиям
Контроль качества готовой продукции	-	Проведение контроля качества готовой продукции
Подготовка рекламаций при нарушениях поставщиками	-	Составление рекламаций при нарушениях поставщиками

Продолжение таблицы 12

требований к качеству поставок		требований к качеству поставок
Оформление результатов контрольных операций, ведение учета показателей качества продукции, брака и его причин, составление периодической отчетности о качестве выпускаемой продукции, выполняемых работ	-	Оформление результатов контрольных операций, ведение учета показателей качества продукции, брака и его причин, составление периодической отчетности о качестве выпускаемой продукции, выполняемых работ
Подготовка и проведение внутренних аудитов;	Подготовка, проведение и составления отчета по внутреннему аудиту	Предоставление информации
Работа с входящей, исходящей и внутренней документацией	-	Работа с входящей, исходящей и внутренней документацией
Поддержание актуализации документации СМК	Актуализация документации СМК	Предоставление информации. Работа с текущей документацией
Проведение анализа данных, обработка данных SPC, MSA, FMEA	Проведение анализа данных, обработка данных SPC, MSA, FMEA	Участие в проведении SPC, MSA, FMEA
Составление и постоянное обновление папок РРАР	Составление и постоянное обновление папок РРАР -	Работа с текущими папками РРАР

На предприятие ООО «Декор-Авто» качеством занимаются инженер по качеству, контролер и начальник производства. Возложенные на них функции в области качества выполняются не в полном объеме, так как три специалиста не могут объективно и точно в срок произвести оценку данных. Для этого мы предлагаем изначально отдать на аутсорсинг такие функции, как: проведение и обработку анализа данных SPC, MSA, FMEA; проведение внутренних аудитов СМК и актуализация документации СМК. Инженер по качеству будет заниматься только текущей документацией вести записи о качестве, заполнять журналы. Передав, данные функции на аутсорсинг предприятие получает: снижение расходов на содержание отдела качества, совершенствование рабочего процесса, снижение уровня дефектности.

Аутсорсинг поможет нам в решении проблем связанных с недостаточным качеством выпускаемой продукции по сравнению с конкурентами. Так же он реализует один из принципов TQM, принятие решения основанного на фактах.

Второе предлагаемое мероприятие, это «кружки качества».

Кружки качества являются методом обучения и поощрения персонала, интересы которого, в свою очередь, учитываются в процессе деятельности организации. Кружок качества – это небольшая группа людей, которая регулярно встречается для решения проблем связанных с условием работы. В состав группы может входить до 12 человек. У группы должен быть свой лидер, в нашем случае лидером является инженер по качеству, который будет вести заседание в качестве председателя. Также инженеру по качеству необходимо подготавливать повестки для будущего заседания, составлять график проведения кружка, чаще всего это занимает не более одного часа в рабочее время, и мотивировать персонал для участия в данных кружках.

Для успешной деятельности кружков главное значение имеет процесс обучения. Кружки качества принесут свой вклад в деятельность предприятия спустя три месяца кропотливой работы. Наличие кружков предполагает создание «обратной связи» и контроля исполнения. Кружки качества тоже помогают снизить уровень дефектности.

В решении проблемы связанной с низкой компетентность и мотивацией сотрудников в вопросах управления качеством. Кружки качества помогут в реализации принципов TQM таких как лидерство и вовлечение персонала.

Третий предлагаемое мероприятие, это экспертная оценка поставщика. Экспертное оценивание поставщиков проведем методом расстановки приоритетов. Мы выбрали четыре профессиональных, независимых эксперта, которые являются действующими руководителями разных фирм, пользующиеся услугами данных поставщиков. Обозначим их эксперт 1,2,3,4. Предприятие ООО «Декор Авто» имеет четырех поставщиков, их обозначение: А – «ЗЕТЕХ», Б – «Светлогорск - хим волокно», В – «АМЕТИСТ», Г – «ИГИДА».Разработаем схему последовательности действий (рис.12).

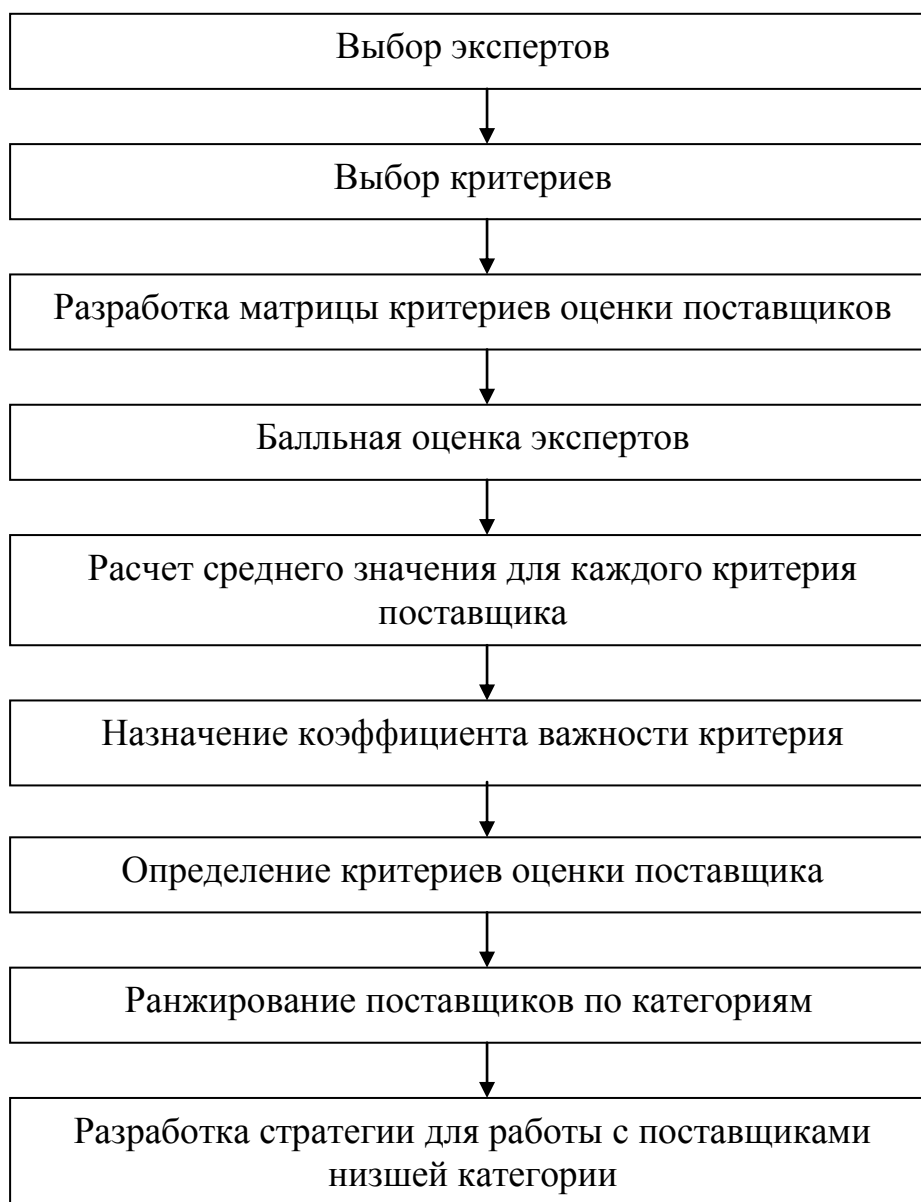


Рисунок 12 – схема проведения экспертной оценки поставщика

Критериями для оценки поставщиков являются:

- 1) ценовая политика - количество денег, в обмен на которые продавец готов продать единицу товара,
- 2) качество реализуемой продукции - совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворить определенные потребности в соответствии с ее назначением,
- 3) гибкость предприятия – способность предприятия подстраиваться под своего заказчика,

4) имидж предприятия - устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже предприятия, качестве его товара и услуг, репутации руководителей.

Балльная шкала от 0-5. Строим матрицу критериев оценки поставщиков (табл.13).

Таблица 13- Матрица критериев оценки поставщиков

Критерии	Содержание	Балльная шкала, D_i	Коэффициент важности, P_i	Комплексный показатель
Ценовая политика	Ц	D_1	P_1	$=D_1 * P_1$
		D_2	P_2	$=D_2 * P_2$
		D_3	P_3	$=D_3 * P_3$
		D_4	P_4	$=D_4 * P_4$
			Итого	$C = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 D_i * P_i$
Качество реализуемой продукции	К	D_5	P_5	$=D_5 * P_5$
		D_6	P_6	$=D_6 * P_6$
		D_7	P_7	$=D_7 * P_7$
		D_8	P_8	$=D_8 * P_8$
			Итого	$K = \frac{1}{4} \sum_{i=5}^8 D_i * P_i$
Гибкость предприятия	Г	D_9	P_9	$=D_9 * P_9$
		D_{10}	P_{10}	$=D_{10} * P_{10}$
		D_{11}	P_{11}	$=D_{11} * P_{11}$
		D_{12}	P_{12}	$=D_{12} * P_{12}$
			Итого	$\Gamma = \frac{1}{4} \sum_{i=9}^{12} D_i * P_i$
Имидж предприятия	И	D_{13}	P_{13}	$=D_{13} * P_{13}$
		D_{14}	P_{14}	$=D_{14} * P_{14}$
		D_{15}	P_{15}	$=D_{15} * P_{15}$
		D_{16}	P_{16}	$=D_{16} * P_{16}$
			Итого	$\Gamma = \frac{1}{4} \sum_{i=13}^{16} D_i * P_i$

Таблица 14 – Балльная оценка экспертов

Критерии	Эксперт 1				Эксперт 2				Эксперт 3				Эксперт 4			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Цена	2	3	4	5	5	4	2	1	4	2	2	3	4	3	4	1
Качество	5	4	2	4	1	2	4	3	4	5	4	2	3	4	1	2

Гибкость	3	3	3	2	2	5	2	3	3	4	2	4	4	5	4	3
Имидж	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	5	3

После того как все эксперты выставили баллы, необходимо посчитать среднее значение (табл.15) для каждого критерия поставщика по формуле 4:

$$\text{Кср. знач} = \frac{1}{4} \left(\sum_{i=1}^4 D_i \times P_i + \sum_{i=5}^8 D_i \times P_i + \sum_{i=9}^{12} D_i \times P_i + \sum_{i=13}^{16} D_i \times P_i \right), \quad (4)$$

где D_i –балльная шкала;

P_i – коэффициент важности;

i – числовой показатель.

Таблица 15 - Расчет среднего значения

Критерий	Расчет среднего значения			
	А	Б	В	Г
Цена	3,75	3	3	2,5
Качество	3,25	3,75	2,75	2,75
Гибкость	3	4,25	2,75	3
Имидж	3,75	3,75	4	4

Следующим действием является назначение коэффициента важности критерия, и определение критерий оценки поставщика. Для предприятия ООО «Декор Авто» преимущественным является качество сырья, отсюда следует назначение коэффициентов: качество - 0,4; цена – 0,3; гибкость – 0,2; имидж – 0,1. Для того чтобы найти интегральный показатель (табл.16), необходимо сделать расчеты по формуле 5. После расчета необходимо ранжировать поставщиков по категориям (таблица 17).

$$K_{\text{интегр}} = \frac{Ц \times 0,3 + К \times 0,4 + Г \times 0,2 + И \times 0,1}{4}, \quad (5)$$

Таблица 16 – Расчет с учетом коэффициента важности

Критерии	Коэф. Важности	Среднее значение				Интегральный показатель			
		А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Цена	0,3	3,75	3	3	2,5	1,125	0,9	0,9	0,75
Качество	0,4	3,25	3,75	2,75	2,75	1,3	1,5	1,1	1,1
Гибкость	0,2	3	4,25	2,75	3	0,6	0,85	0,55	0,6
Имидж	0,1	3,75	3,75	4	4	0,375	0,375	0,4	0,4
Итого	1	13,75	14,75	12,5	12,25	3,4	3,625	2,95	2,85

Таблица 17 – Категории оценки поставщиков.

Категории оценки поставщика		Граничные значения интегрального показателя
А	Отличные	$4 > 3,3$
В	Надежные	$3,3 > 2,9$
С	Ненадежные	$< 2,9$

Подводя итоги необходимо расставить поставщиков в порядке убывания и про ранжировать по категориям: А={ А, Б }; В={ В }; С={ Г }.

К категории А относятся – отличные поставщики. Многие организации работают с ними охотно, так как нет сбоев в системе поставок, предоставляются скидки потому, что продукция заказывается часто и в довольно большом количестве, минимальный уровень бракованного сырья. Данному поставщику предоставляются знания, информация, ресурсы. Проводятся совместные конференции, где происходит привлечение поставщика к новому продукту. Об отличных поставщиках оставляют отзывы на сайте. Заключается долгосрочный договор на срок три года.

К категории В относят – надежных поставщиков. Организации работают с поставщиком, но в основном заказ делают в том случае, когда основные поставщики не поставляют сырье. У данного типа поставщика ценится возможность внеплановых поставок. Качество сырья является удовлетворительным. Заключается договор с поставщиком на срок два года.

К категории С относится – ненадежный поставщик. Предприятия работают с ним крайне редко. Постоянные сбои поставок, частое присутствие бракованного сырья, плавающая ценовая политика. Заключается договор на срок не более года, где прописывается условия, и действия.

Как мы видим к категории Г относят поставщика ППУ «ИГИДА». Нам необходимо разработать стратегию для продолжения работы с ним. Во-первых, необходимо провести аудит данного поставщика неожиданно. Тем самым чтобы поставщик заранее не знал, будет ли инспектироваться готовая партия или нет. Аудит поможет нам выяснить причину поставки бракованного сырья. Во-вторых, сократить объем отгрузок товара и внимательно проверять партию поставок, усилить входной контроль. Под входным контролем качества понимается проверка соответствия количественных и качественных характеристик продукции, от которого зависит качество продукции установленным требованиям. В-третьих, оплачивать товар после поставки.

При невыполнении особых условий прописанных в договоре, необходимо расторгнуть договор и отказаться от дальнейшей работы с данным поставщиком.

Оценка экономической эффективности мероприятий

Экономическая эффективность – это соотношение между полученными результатами и затратами на внедрение. Рассчитывается по формуле 6:

$$\text{Ээф} = \frac{\text{Э}}{\text{Звн}}, \quad (6)$$

где Ээф – экономическая эффективность;

Э – экономический эффект;

Звн – затраты на внедрение модели.

Экономический эффект – это разница между полученными результатами до внедрения и после внедрения мероприятия. Рассчитывается по формуле 7:

$$\text{Э} = \text{Здо} - \text{Зп}, \quad (7)$$

где Здо – затраты на бракованную продукцию до внедрения мероприятия;

Зп – затраты на бракованную продукцию после внедрения мероприятия.

Для расчета экономической эффективности рассмотрим передачу базовых функций, а именно: проведение и обработка анализа данных SPC, MSA, FMEA; проведение внутренних аудитов СМК; разработка документации по СМК, приведет к сокращению затрат связанных с заработной платой. Необходимо только платить сторонней организации за предоставление услуги по передачи функций качества. Люди, работающие в сторонней организации, являются высококвалифицированными специалистами, с их помощью достигается повышение качества выпускаемой продукции, так как они занимаются только качеством, в отличие от работников предприятия ООО «Декор-Авто» у которых имеются еще и второстепенные функции. Работникам предприятия требуется год для достижения результатов от выполнения функций, когда сторонней организации требуется всего полгода. Анализ заработной платы по

городу Тольятти привел к тому, что исполняющие обязанности контролер в среднем получает 13000рублей, инженер по качеству 18000 руб. и начальник производства 28000рублей. Представим расчет экономической эффективности от внедрения данного мероприятия в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет экономического эффекта от внедрения передачи функций качества на аутсорсинг

Функции:	Исполняющие обязанности	Заработная плата в месяц (тыс.руб.)	Общая сумма з/п (тыс.руб) в месяц	Время достижения результата	Суммарные затраты (тыс.руб)
Проведение и обработка анализа данных SPC, MSA, FMEA	Работники предприятия:				
	Контролер	13	59	12	708
	Инженер по качеству	18			
Начальник производства	28				
Проведение внутренних аудитов СМК;	Аутсорсинг				
Разработка документации и по СМК.	Специалисты	85	85	6	510
Экономический эффект = 708000 - 510000 = 198000 руб.					

В таблице 18 представлен экономический эффект от внедрения передачи функций качества на аутсорсинг и он составляет 198000 рублей.

Из анализа второй главы следует, что высокий уровень дефектности (таблица 7) возникает из-за поставки некачественного сырья и материалов. При проведении экспертной оценки поставщиков выявляются надежные и ненадежные поставщики. Для каждого из них разработана своя стратегия, которая помогает предприятию в дальнейшей работе. Создание «кружков качества» позволит снизить затраты на обеспечения отдела качества, а также снизить уровень дефектности. «Кружки качества» направлены на обучение, а это означает, что уровень знаний персонала в вопросах качества повысится.

Наличие кружков предполагает создание «обратной связи» и контроля исполнения. При внедрении мероприятий планируется снижение уровня дефектности с 19шт до 11шт. Затраты на брак на предприятии измеряются в килограммах отрезного некачественного полотна. В среднем в месяц ткут 5 рулонов полотна весом в 30 килограмм. В среднем одно несоответствие равняется одному погонному метру весом 1 кг. Стоимость 1 кг полотна составляет 230 рублей. Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий

До внедрения мероприятий			После внедрения мероприятий		
Количество несоответствий (шт.)	Масса некачественного полотна (кг)	Стоимость некачественного полотна (руб)	Количество несоответствий (шт.)	Масса некачественного полотна (кг)	Стоимость некачественного полотна (руб)
19	19шт × 1кг = 19	19шт × 230 = 4370	11	11шт. × 1кг = 11	11шт × 230 = 2530
Экономический эффект = 4370 – 2530 = 1840 руб.					

Из данных в таблице 19, видно что экономический эффект от внедрения мероприятий составляет 1840 рублей.

Рассчитаем годовой экономический эффект от планируемого внедрения мероприятий:

$$Э_{г} = 12 \text{ мес} \times 1840 \text{ руб} = 22080 \text{ рублей}$$

Годовой экономический эффект от планируемого внедрения мероприятий составляет 22080 рублей.

Для определения эффективности разработанных мероприятий необходимо рассчитать затраты на их разработку и внедрение. В таблице 20 представлены статьи расходов по реализации инновационных мероприятий в месяц.

Таблица 20 – Расчет затрат на планируемое внедрение мероприятий

Мероприятия по улучшению	Детали	Расчет расходов	Сумма в руб
Аутсорсинг	Оплата по договору конкретных функций качества	Услуга 85000 руб.	85000
Экспертная оценка поставщиков	Обучение консультанта, который будет проводить данное мероприятие	Обучение 8 ак. часа × 1500 руб. = 12000 руб.	25368
	Бланк для оценивания	Упаковка листов А4 (368 р.).	
	Проведение аудита поставщика	Премия инженеру по качеству за проведение аудита поставщика в размере 8000 руб.	
	Усиление входного контроля	Премия контролеру осуществляющему усиление входного контроля в размере 5000 руб.	
Создание «кружков качества»	Обучение инженера по качеству	Обучение 8 ак. часов × 1500 руб. = 12000 руб.	12000
Итого			122368

Общая сумма затрат на планируемое внедрение мероприятий составляет 122368 рублей.

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения мероприятий по формуле 6:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \frac{198000 + 22080}{122368} = 1,8$$

Таким образом, экономический эффект от внедряемых мероприятий составил 220080 руб., экономическая эффективность – 1,8. Следовательно, внедрение мероприятий экономически целесообразно.

Заключение

Единого подхода к оценке категории конкурентоспособности предприятия не существует. Авторы предлагают различные трактовки данного понятия, тем самым отображая всю многогранность изучаемой категории. В теории конкурентоспособность предприятия определяется как совокупный результат его взаимодействия с конкурентами на рынке.

В первой главе подробно разобрана взаимосвязь факторов конкурентоспособности с конкурентоспособностью производства. Описаны принципы TQM-подхода. Составлена классификация основных методов управления качеством для реализации принципов TQM-подхода, как условия повышения конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе проведен анализ принципов TQM-подхода действующих на предприятие ООО «Декор-Авто», где выявлено, принцип управления отношениями с поставщиками на данном предприятии не реализуются. Также проведен SWOT-анализ, где отмечается не заинтересованность сотрудников предприятия в вопросах управления качеством. Проведен анализ качества продукции, где наибольшее значение имеют обрыв нити. Проведен анализ причин и выявлена ключевая причина, это поставляемое сырье и материалы. Для определения конкурентоспособности продукции предприятия и его основных предприятий-конкурентов воспользуемся графическим методом РАДАР. Посчитаны индексы конкурентоспособности предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто»: Аутсорсинг функций качества, создание «кружков качества», экспертная оценка поставщиков. Рассчитана экономическая эффективность от внедрения планируемых мероприятий равная 1,8.

Список используемой литературы

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, ее стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. – 208 с.
2. Анализ брака и потерь от брака [Электронный ресурс] URL: http://studopedia.ru/2_99006_raschet-pokazateley-braka.html (дата обращения: 25.04.2017).
3. Андрианов, В.А. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.А. Андрианов // Экономист. – 2013. – № 10. – С. 33 – 42.
4. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4 (48).
5. Воронов, А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А. Воронов // Машино- строитель. – 2012. – № 12. – С. 27 – 29.
6. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 "Системы менеджмента качества. Основное положение и словарь".
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 "Системы менеджмента качества. Требования".
8. Гузков, И.К. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И.К. Гузков // Маркетинг. – 2012. – № 1. – С. 20 – 34.
9. Данилов, И.П. Проблемы конкурентоспособности продукции / И.П. Данилов. – М. : Пресс-сервис, 2013. – 420 с.
10. Завялов, П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П.С. Завялов // Маркетинг. – 2012. – № 2. – С. 20 – 32.
11. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика. 2012. – 215 с.
12. Кайдзен [Электронный ресурс] URL: http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm (дата обращения: 6.05.2017).

13. Конкуренентоспособность [Электронный ресурс] URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/18179 (дата обращения: 7.04.2017).
14. Конкуренентоспособность предприятия [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 1.06.2017).
15. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография Новости», 2013.-432 с.
16. Мансуров Р.Е. Управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] URL: <http://www.aup.ru/articles/management/48.htm> (дата обращения: 14.05.2017).
17. Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкуренентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 2 (25). – С. 91 – 94.
18. Методы анализа затрат на качество продукции [Электронный ресурс] URL: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=558895> (дата обращения: 23.05.2017).
19. Окренилов, В.В. Управление качеством : учеб. для вузов / В.В. Окренилов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2012. – 689 с.
20. Островский, Г. Конкуренентоспособность предприятия как объект управления / Островский Г. // Консультант директора. – 2013. – № 20.
21. Портер, М. Международная конкуренция / М.Портер: пер. с англ.; пол ред. В.И. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2013.
22. Ребрин. Ю.И Управление качеством: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016 [Электронный ресурс] URL: [.http://www.aup.ru/books/m1504/1_46.htm](http://www.aup.ru/books/m1504/1_46.htm) (дата обращения: 7.05.2017).
23. Самодуров, Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособности предприятия на основе комплексной оценки его потенциала : автореф. дис.канд. экон. наук / Д.О. Самодуров. – СПб., 2012.

24. Синько, В.И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В.И. Синько // Стандарты и качество. – 2012. – № 4. – С. 54 – 59.
25. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : 2012.
26. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 312 с.
27. Филисофова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" (080500), "Экономика" (080100) / Т.Г. Филисофова, В.А. Быков ; под ред. Т.Г. Филисофовой. – М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
28. Чайка, И.И. Конкурентоспособное качество отечественных предприятий – ключевая проблема выхода России из экономического кризиса / И.И. Чайка, Н. Львов // Стандарты и качество. – 2012. – № 6. – С. 47.
29. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие для вузов / А.Ю. Юданов. – М. : Акалис, 2012. – 272 с.
30. Яновский, А.М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики / А.М. Яновский // Стандарты и качество. – 2013. – № 2. – С. 43–44.
31. Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQ Quality Press, 2014.
32. Kano Noriaki (2012-04-01). «Attractive quality and must-be quality». The Journal of the Japanese Society for Quality Control: 39-48.
33. Setijono D., Dahlgaard J.J. The value of quality improvements // International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 25. No.3, 2013. P. 292-312.
34. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. N.Y.: Van Nos trand, 2012.
35. The Economic Aspects. J.H. Rogerson. Quality Assurance in Process Plant Manufacture, 2013 r.

Таблица А.1 – Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия ООО «ДЕКОР-Авто»

Комплексные показатели		Оценка					Суммарная оценка	Коэффициент весомости	Интегральная оценка
Первого уровня	Второго уровня	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5			
Услуга	Рациональность ассортимента	2	3	4	4	3	4	0,3	1,2
	Качество выпускаемой продукции	3	4	3	2	4	3	0,5	1,5
	Соблюдение условий поставок	3	2	4	4	4	3	0,2	0,6
Среднее значение								0,4	3,3
Качество обслуживания	Продвижения заявки	5	3	4	4	5	4	0,7	2,8
	Продвижение рекламы	4	3	5	4	5	4	0,3	1,2
Среднее значение								0,5	4
Условия обслуживания	Доступность услуги	5	4	3	4	5	4	0,7	2,8
	Гарантийные обязательства	3	3	3	2	2	3	0,3	0,9
Среднее значение								0,5	3,7

Таблица А.2 – Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия ООО «СИТЭКС»

Комплексные показатели		Оценка					Суммарная оценка	Коэффициент весомости	Интегральная оценка
Первого уровня	Второго уровня	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5			
Услуга	Рациональность ассортимента	5	4	5	4	5	5	0,3	1,5
	Качество выпускаемой продукции	5	4	5	5	4	5	0,5	2,5
	Соблюдение условий поставок	4	4	5	4	5	4	0,2	0,8
Среднее значение								0,4	4,8
Качество обслуживания	Продвижения заявки	5	5	5	4	5	5	0,7	3
	Продвижение рекламы	4	5	5	5	5	5	0,3	1,5
Среднее значение								0,5	4,5
Условия обслуживания	Доступность услуги	3	4	3	4	3	3	0,7	2,1
	Гарантийные обязательства	3	2	3	2	2	2	0,3	0,6
Среднее значение								0,5	2,7