

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Терехова Валентина Вячеславовна

**КОНЦЕПЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КАК
ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА
ПРИМЕРЕ ООО «СВК ТРАНС»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению (специальности) 38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Управление малым бизнесом»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« ____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР **К. С. Н., доцент**
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) **Денисов В.В.**
(Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

Соловьев Владимир Александрович
(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой **К. П. Н., доцент**
(ученое звание)

_____ (подпись) **Глотова Е.А.**
(Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гафорова / _____ /
подпись

Директор Школы экономики и менеджмента

« ____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента

Уполномоченный по экспортному контролю

« ____ » _____ 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

студентке

Тереховой Валентины Вячеславовны группа Б1502з умб
(фамилия, имя, отчество)

на тему: «Концепция комплексного управления качеством как фактор повышения конкурентоспособности предприятия на примере «СВК Транс»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

Во введении: определить актуальность темы исследования; обоснование актуальности цели, цель выпускной квалификационной работы; задачи работы для достижения поставленной цели;

Предмет и объект работы;

Краткое содержание разделов (структура работы).

1. Изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия

Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия по публикациям научных статей в зарубежных научных журналах, в т.ч. в базе SCOPUS.

Выделить основные научные направления, изучающих концепции управления качеством как фактора повышения конкурентоспособности предприятия, комплексного управления качеством по результатам анализа статей в отечественных научных базах.

2. Провести анализ показателей качества «СВК Транс»

Проанализировать деятельность предприятия. Общая характеристика «СВК Транс». (методы теоретических исследований и эмпирических исследований)

Разработать и обосновать предложения по формированию конкурентных преимуществ ООО «СВК Транс» (описание внутренней и внешней среды предприятия; примеры применения методов разработки систем управления качеством)

Базовые принципы управления качеством и уровень управления качеством в «СВК Транс».

Описание и анализ основных конкурентов «СВК Транс».

Внедрение и развитие системы управления качеством в «СВК Транс»

В заключении. Дать краткие выводы по актуальности темы выполненной работы, основным результатам работы.

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы: публикации научных статей в зарубежных (база SCOPUS) и отечественных научных журналах, отчетность предприятия.

Срок представления работы « 20 » мая 2018г.

Дата выдачи задания « 1 » ноября 2017 г.

Руководитель ВКР

доцент к. соц. н.
(должность, уч.звание)

_____ (подпись)

В.В. Денисов

Задание получил

В. В. Терехова

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	6
1.1 Сущность и основные понятия конкурентоспособности предприятия. 6	
1.2 Качество как фактор конкурентоспособности предприятия	8
1.2.1 Комплексное управление качеством.....	12
2 Анализ показателей конкурентоспособности ООО «СВК Транс».....	18
2.1 Краткая характеристика ООО «СВК Транс»	18
2.2 Экономические показатели ООО «СВК Транс»	25
2.3 Описание внешней и внутренней среды ООО «СВК Транс».....	28
2.4 Система управления качеством услуг ООО «СВК Транс».....	34
3 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ООО «СВК Транс».....	38
3.1 Внедрение базовых принципов комплексного управления качеством.....	38
3.2 Ориентация на инструменты TQM	52
Заключение	59
Список использованных источников	63
Приложение А	66
Приложение Б.....	69
Приложение В.....	73
Приложение Г	74
Приложение Д	75
Приложение Е.....	76
Приложение Ж.....	77
Приложение И	78
Приложение К.....	80

Введение

В настоящее время отмечается стремительное развитие инфраструктуры экономики и люди вынуждены следовать современным методам организации производства для процветания предприятий. Главной задачей любой компании является сохранение и улучшение своих позиций на рынке, обеспечение роста или, как минимум, устойчивого уровня прибыли. Для достижения устойчивого уровня прибыли компании необходимо направить деятельность на ее максимизацию, основным фактором которой является обеспечение высокого уровня конкурентоспособности компании.

Разумеется, каждая компания стремится к росту своей конкурентоспособности и неотъемлемым компонентом, составляющим ее развитие, является качество, обеспеченное на всех этапах ее функционирования. Сегодня управлению качеством уделяется значительное внимание, что связано с фактом высокой конкуренции как внутри страны, так и на международном рынке. По итогу влияния фактора конкуренции для предприятий является необходимым поддержание уровня качества и его постоянное повышение, так как при иных равных условиях выигрывает компания с более высокими качественными характеристиками.

Данная тема является актуальной тем, что на современном этапе развития российской экономики, для выживания и удержания своих позиций, компании необходимо быть конкурентоспособной, а значит уметь определять свои сильные и слабые стороны, использовать весь свой потенциал для занятия лидирующих позиций, совершенствовать систему управления, анализировать деятельность конкурентов, предоставлять услуги в соответствии с требованиями рынка и потребителей. Конкурентоспособность компании заключается в способности предлагать товары и услуги, которые в большей степени соответствуют нуждам рынка и потребителей. Таким образом, необходимо уделять огромное внимание конкурентоспособности предприятия, являющейся движущей силой развития рыночной экономики.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является конкурентоспособность ООО «СВК Транс».

Предметом исследования является повышение конкурентоспособности ООО «СВК Транс».

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности ООО «СВК Транс» и разработка рекомендаций по его повышению с помощью комплексного управления качеством.

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотрение теоретических основ конкурентоспособности предприятия и комплексного управления качеством как фактора ее повышения;
- проведение анализа конкурентоспособности ООО «СВК Транс»;
- разработка основных направлений повышения конкурентоспособности ООО «СВК Транс».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются труды экономистов и управленцев, статьи в официальных экономических журналах, учебно-методические пособия в области управления качеством, электронные ресурсы.

Информационной базой работы являются законодательные акты по вопросам управления качеством, в том числе стандарты ИСО, отчётные показатели предприятия.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности предприятия, факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия и ее повышение с помощью комплексного управления качеством.

Во второй, практической, главе проведен анализ конкурентоспособности ООО «СВК Транс».

В третьей главе рассмотрены основные направления повышения конкурентоспособности ООО «СВК Транс» с помощью комплексного управления качеством.

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность и основные понятия конкурентоспособности предприятия

Основным элементом рыночной системы и инструментом регулирования общественного производства является конкуренция. В зависимости от эффективности деятельности предприятий конкуренция способствует распределению факторов производства, заинтересованности клиентов и как следствие доходов. Так, если деятельности компании достаточно эффективна и имеющиеся ресурсы используются максимально, то компания получает высокий доход, а слабый уровень использования ресурсов и низкая эффективность деятельности влекут за собой убытки для компании, по причине которых она может быть вытеснена с рынка конкурентами. На рынке обычно наблюдается соперничество между компаниями, выпускающими аналогичную продукцию. Целью каждой компании является лидирующая позиция на рынке, большее количество клиентов, завоевание максимальной доли рынка.

В настоящий момент в литературе отсутствует единая трактовка понятия конкурентоспособности компании. Изучение понятия конкурентоспособности затрудняется тем, что само понятие достаточно относительно, так, конкурентоспособность зависит от ситуации на рынке, периода времени, экономики государства, местонахождения предприятия.

В таблице 1 представлены некоторые трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия».

Таблица 1 – Понятия конкурентоспособности предприятия

Автор	Определение	Определяющее понятие
Т.Г. Философова, В.А. Быков	Конкурентоспособность - это способность конкурировать на рынках товаров и услуг [19, с. 183].	Способность конкурировать
А.А. Чурсин	Конкурентоспособность - это способность поддерживать высокие темпы экономического роста в среднем и долгосрочном планах» [30, с. 220].	Экономический рост в средней и долгосрочной перспективе

Окончание таблицы 1

Автор	Определение	Определяющее понятие
М. Портер	Конкурентоспособность обусловлена скорее эффективностью, с которой фирмы на местах используют мощности для производства товаров и услуг [24, с.162].	Эффективность использования ресурсов
Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг	Конкурентоспособность - это способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты [14, с. 66].	Степень удовлетворения нужд потребителей
В. Грибов, В. Грузинов	Конкурентоспособность - это преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [7, с.12].	Конкурентное преимущество
Ю.Б. Рубин	Конкурентоспособность - это способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижения конкурентных преимуществ [26, с. 35]	Конкурентный потенциал
Л.М. Калашникова	Конкурентоспособность предприятия – понятие комплексное, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, имиджем фирмы [10, с. 15].	Система и качество управления, качество и ассортимент продукции, финансовое состояние предприятия, инновации, эффективное использование ресурсов, система товародвижения и уровень сервиса, имидж предприятия.

Источник: [19,30,15,14,7,26,10]

Так, в общем смысле конкурентоспособность компании можно трактовать как преобладание над конкурентами на определенном рынке в конкретный период времени, обусловленное соотношением цены и качества выпускаемой продукции, долей компании на данном рынке и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность компании успешно конкурировать не только в настоящий момент, но и в долгосрочном периоде.

Конкурентоспособность предприятия является главным фактором его успеха в условиях рыночной экономики и включает в себя множество факторов,

таких как: качество продукции, цена, дизайн, послепродажный сервис. Однако основной составляющей конкурентоспособности любого предприятия является конкурентоспособность выпускаемой им продукции.

Конкурентоспособность продукции представляет собой набор определенных свойств составляющих основу спроса на продукцию и являющихся наиболее предпочтительными для потребителя по сравнению с лучшими аналогами. Конкурентоспособность продукции – показатель относительный, определить который возможно исключительно в результате его сравнения с аналогичной продукцией. Для того, чтобы определить конкурентоспособность какой-либо продукции необходимо не просто сравнить ее с продукцией аналогом, но и сопоставить затраты потребителя на ее приобретение и дальнейшую эксплуатацию. Конкурентоспособность продукции состоит только из определенных факторов, представляющих интерес для потребителя, таких как: цена, качество, имидж продукции, репутация компании. Для обеспечения высокого уровня перечисленных факторов необходима эффективная работа отдела маркетинга, в связи с чем, необходимо утверждать, что одним из основных показателей успешности предприятия в конкурентной борьбе является высокий уровень работы отдела маркетинга.

Имеется множество факторов, составляющих конкурентоспособность компании и для того что бы процветать, руководству необходимо непрерывно наблюдать за поставщиками, потребителями, непрерывно совершенствовать уровень корпоративной культуры и т.д.

1.2 Качество как фактор конкурентоспособности предприятия

Анализ конкурентоспособности предприятия включает выявление его слабых и сильных мест, а так же определение основных потребностей потребителей формирующих их отношение к предприятию и непосредственным образом, влияющих на уровень объемов продаж.

Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия можно разделить на 8 групп:

- цена товаров и услуг;
- уровень квалификации персонала;
- технологический уровень производства;
- насыщенность рынка, спрос и предложение;
- финансовое состояние предприятия;
- имидж предприятия;
- эффективность менеджмента;
- качество товаров и услуг.

Цена является экономическим выражением стоимости продукции включающим величину рабочего времени и ресурсов, затраченных на ее производство, затраты на работу персонала, эксплуатацию техники и оборудования.

Высокий уровень квалификации кадров обеспечивает поддержание высокого качества производимой продукции при минимальных затратах. Особенно важную роль играет уровень квалификации руководящего персонала так как производство конкурентной продукции возможно исключительно при наличии высококвалифицированных инженеров, а сбыт данной продукции не представляется возможным без расчетов и исследований профессионального маркетолога.

Высокие показатели технологичности производства наряду с уровнем квалификации персонала обеспечивают высокое качество продукции при минимальных затратах и способствуют сокращению времени производства и снижению себестоимости продукции.

Качество является главной характеристикой продукции. Продукция способна конкурировать с аналогами только при условии ее обладания качеством, обеспечивая тем самым простоту в эксплуатации, долговечность, надёжность, а также сокращение затрат на ее приобретение и эксплуатацию.

Важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия и его продукции на определенном рынке является отношение спроса к предложению. Необходимо умение определять относительную важность потребностей

потребителей так, определенная потребность может быть важной и не особо важной. Умение определять важность потребностей является большим преимуществом профессиональных маркетологов, так как важность конкретных потребностей определяет готовность потребителя платить за ту или иную продукцию либо услугу. Таким образом, складывается индивидуальный спрос, который переходит в рыночный спрос, зависящий от множества факторов, таких как: уровень доходов населения, важность их потребностей, цена предлагаемой продукции, ее качество, надежность, послепродажное обслуживание и т.д.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо определить тенденции развития внешней среды, в том числе: потребности потребителей, перспективы развития рынка, провести анализ деятельности конкурентов, определить собственные возможности и слабые места.

В настоящий момент потребители уделяют особое внимание качественной составляющей приобретаемой продукции. Таким образом, надежность продукции, ее дизайн, послепродажный сервис являются для современного потребителя главными критериями при совершении покупки и определяют успех либо неудачу предприятия на рынке. Учитывая вышесказанное, именно качество является основным показателем конкурентоспособности предприятия.

Исходя из практических наблюдений, большим спросом пользуется производитель, обеспечивающий высокий уровень качества на всех этапах его деятельности. В связи с чем, необходимо отличать качество продукции от общего уровня качества на предприятии. Конкурентоспособность предприятия и его репутацию формирует общий уровень качества на предприятии, обеспеченный соблюдением всех составляющих конкурентоспособности. Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо обеспечить высокий уровень качества всех производственных процессов, так как невозможен переход предприятия на новый уровень развития без высокого качества производственных процессов, улучшающегося на постоянной основе.

Данные факторы поспособствовали стремительному развитию инструментов менеджмента качества, использование которых позволяет

систематизировать деятельность компании и способствует повышению ее эффективности. Они позволяют объективно оценивать требования потребителей, преобразовывать их в характеристики продукции, определять пути развития предприятия, сильные и слабые места производства и предприятия в целом, проводить корректирующие и предупреждающие действия возникновения дефектов, оценивать удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон производства.

Сегодня каждое предприятие занято поиском подходов и методов, строит системы управления качеством, которые позволили бы динамично развиваться, занимать прочное конкурентное положение на рынке [39].

В повышении уровня качества заинтересованы как покупатель, так и изготовитель, государство. Рассмотрим положительные моменты повышения качества для каждой заинтересованной стороны в таблице 2.

Таблица 2 – Эффект от повышения качества для заинтересованных сторон

Изготовитель	Покупатель	Государство
Лучшее использование ресурсов	Повышение удовлетворенности от приобретения продукции высокого качества	Расширение экспортных возможностей и валютных поступлений
Снижение потерь от брака и рекламаций	Сокращение затрат в процессе эксплуатации	Увеличение народно-хозяйственного эффекта на единицу затрат
Увеличение доходов от продукции повышенного качества		Более полное удовлетворение потребностей населения
Моральное удовлетворение сотрудников от создания высококачественной продукции		Ускорение внедрения достижений научно-технического прогресса
Повышение конкурентоспособности предприятия		

Источник: Цит. по [4,13]

Таким образом, в повышении качества заинтересованы все участники рыночных отношений, в связи с чем, проблема повышения качества приобретает особую актуальность.

1.2.1 Комплексное управление качеством

Комплексное управление качеством - стратегия перестройки внутри организации, которая направлена на непрерывное повышение производительности труда и может быть достигнута при применении философии качества и статистических методов. Только при условии комплексного управления качеством предприятие имеет шансы сохранить, а также усилить свои позиции на рынке [8, с.7].

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, далее по тексту TQM) — это подход к управлению организацией, объединяющий основные существующие методы управления в научно обоснованную систему, целью которой является постоянное улучшение производственной деятельности и результатов этой деятельности. Концепция TQM охватывает все структуры предприятия, все виды производственной деятельности и направлена на использование материальных (технических) и человеческих ресурсов для наиболее эффективного удовлетворения потребностей потребителей, общества и сотрудников предприятия Цит. по [33].

Концепция TQM является платформой стандартов Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, далее по тексту ИСО).

Стандарты ИСО - это комплекс требований к качеству продукции (услуг), включающий в себя регламентированный контроль на всех этапах производства, определенные требования к технологиям, организации труда и управлению процессом Цит. по [33].

В настоящий момент предприятиями используются различные системы менеджмента качества, однако для успешной их реализации необходимо соблюдение восьми ключевых принципов установленных стандартами качества.

Основополагающими принципами TQM, составившими основу стандартов качества ИСО являются:

- 1) ориентация на потребителя,
- 2) лидерство руководителей,
- 3) вовлечение работников,
- 4) процессный подход,
- 5) системный подход к менеджменту,
- 6) постоянное улучшение,
- 7) принятие решений основанных на фактах,
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками [2].

Наличие в рамках предприятия системы менеджмента качества на базе стандартов ИСО является особенно значимым показателем конкурентоспособности предприятия и производимой продукции и во многих случаях является необходимым условием заключения контракта, в связи с чем, можно говорить о необходимости системы менеджмента качества основанной на принципах стандартов ИСО. Однако для завоевания предприятием твердых позиций на современном, насыщенном различными товарами и услугами рынке уровень системы качества на базе стандартов ИСО является недостаточным. В настоящее время обеспечить успех предприятию в конкурентной борьбе возможно с помощью принципов, установленных стандартами ИСО совместно с инструментами TQM, так принципы стандартов ИСО позволяют подготовить базу системы управления качеством на предприятии и исключить трудности в использовании инструментов управления качеством, входящих в концепцию TQM.

К принципам, составившим основу TQM относятся:

— работа в системе «ноль дефектов»;

Смысл данного принципа заключается в непрерывном стремлении к сокращению числа дефектов с помощью выяснения причин появления дефекта, корректирующих и предупреждающих действий.

— взаимоотношения между подразделениями выстраиваются по принципу «потребитель - поставщик».

Данный принцип предусматривает развитие системы самоконтроля, а так же контроля работника, выполняющего предыдущую операцию в рамках цикла производства продукции. Таким образом, принцип способствует сокращению жизненного цикла дефекта, сокращается необходимость технического контроля. Для соблюдения вышеназванных принципов руководству необходимо донести до всего персонала цели предприятия и обучить работников методам управления качеством [34].

Таким образом, система управления качеством, ориентированная на стандарты ИСО способствует снижению вероятности появления дефектов, а главная цель данной системы сводится к обеспечению устойчивого уровня качества и непрерывной ориентации деятельности предприятия на желания потребителей. Система качества, основанная на концепции TQM, дополняя систему качества на базе ИСО, заключается в постоянном улучшении качества при уже достигнутом каком-либо уровне.

Непрерывно повышающиеся требования потребителей к технической составляющей производственной деятельности предприятия, его качеству, максимальной ориентации на их требования свидетельствуют о необходимости непрерывной работы над повышением эффективности предприятия. Наличие на предприятии системы управления качеством является основным фактором его эффективности.

Комплексное управление качеством на предприятии, основывается на лучших методиках предыдущих систем управления и предполагает решение проблем с уровнем качества на предприятии - комплексно. Комплексно – это значит, что обеспечением качества продукции занимается не только отдел технического контроля [37].

Ввиду того, что возникший дефект обнаружить временами не представляется возможным, то дефектная продукция продолжает оставаться в

производственном процессе и подвергается дальнейшей обработке. Мероприятия по повышению уровня качества, ранее начинавшиеся на последних этапах производственного цикла - контрольных операциях, сейчас осуществляются в рамках каждого производственного процесса предприятия и представляют собой, комплексную систему повышения объемов выхода продукции, отвечающей требованиям потребителей. По причине того, что качество, находясь в постоянном движении, представляет собой хронически неустойчивый фактор, необходимо постоянно прослеживать процесс потери свойств качества, измерять и оценивать данные изменения.

Законы функционирования рыночного механизма влекут за собой необходимость комплексного решения проблем по повышению уровня качества на основе реорганизации существующей системы управления на предприятиях и перехода к управлению обеспечения качества как неотъемлемой части процесса управления производством в целом, использование исследований требований потребителей к продукции и прогнозирований будущих тенденций, повышение роли аналитических методов на всех стадиях жизненного цикла продукции [27, с. 125].

Опираясь на имеющийся собственный и зарубежный опыт, на международные стандарты, внедрение на предприятии системы управления качеством необходимо начинать с анализа существующих показателей качества. Новую политику управления качеством необходимо направить на обеспечение и поддержание высокого уровня конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие требованиям потенциальных и существующих потребителей.

В итоге, для создания системы управления качеством предприятия направленной на комплексное улучшение всех аспектов его деятельности необходимо ориентироваться на следующие принципы:

- одним из основных факторов системы управления качеством является ориентация на требования потребителей и обеспечение высокого

- качества производимой продукции в соответствии с данными требованиями;
- в рамках соблюдения вышеназванного принципа необходимо сменить стремление к увеличению объемов производства продукции на систематическое обновление производственных мощностей и проведение инновационной политики в области производимой продукции, обеспечивающей существенное повышение ее качества;
 - требуется сформировать систему анализа и учета актуальной информации, обеспечить хранение и дальнейшее использование полученных данных;
 - для создания эффективной системы управления качеством предприятию необходимы квалифицированные специалисты в области качества;
 - в рамках системы управления качеством необходимо наладить систему материально-технического обеспечения, обеспечив непрерывный поиск и анализ качественных поставщиков, и организацию с ними долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества.
 - необходимо систематически проверять на эффективность системы управления качеством, предпринимать меры для повышения данной и обеспечивать ее на всех стадиях жизненного цикла продукции;
 - система управления качеством считается эффективной, если производимая продукция и вся деятельность предприятия соответствует требованиям потребителей;
 - на предприятии необходимо создать систему обучения методам управления качеством и повышения квалификации персонала и способствовать уважительному отношению к потребителям и их требованиям со стороны всего персонала.

При организации на предприятии эффективной системы управления качеством, независимо от выбранных методов и инструментов необходимо действовать по следующей схеме:

- 1) определение требований потребителей к продукции и к уровню качества на предприятии и формирование требований в соответствии с полученными данными (план качества),
- 2) внесение изменений в исходную продукцию, систему управления качеством (соблюдение плана качества),
- 3) сравнительный анализ соответствия полученной в результате внесения изменений продукции и системы управления качеством с ожидаемыми (выявление отклонений) либо подтверждение соответствий,
- 4) определение действий по устранению выявленных несоответствий (обратная связь).

При таком взгляде на последовательность действий по качеству обнаруживается явление, имеющее чрезвычайно важную роль для всей философии работ по качеству. Это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях людей, связанных с созданием и использованием (потреблением) продукции [18].

2 Анализ показателей конкурентоспособности ООО «СВК Транс»

2.1 Краткая характеристика ООО «СВК Транс»

История создания транспортно-логистической компании ООО «СВК Транс» (далее по тексту «СВК Транс») начинается в 2007 году. Первые годы существования «СВК Транс» являлось посредническим предприятием между грузоотправителем и грузополучателем и осуществляло исключительно услуги по приемке и отправке груза по железной дороге, которые не приносили планируемой прибыли. В процессе развития руководство компании осуществило расширение области оказываемых услуг за счет заключения договоров аренды автомобилей с экипажем.

Таким образом, предприятие оказывало не только услуги, связанные с железной дорогой, но и занималось автомобильной доставкой груза. Далее, с ростом объемов перевозок и прибыли, компания еще больше расширила область своей деятельности. Услуги компании дополнили страхование груза, логистическое сопровождение строительных объектов, оказание услуг спецтехникой.

Постепенно «СВК Транс» стремилось расширить свой автопарк таким образом, что бы увеличить количество видов оказываемых услуг.

Ассортимент оказываемых услуг определяется из работы видов техники рассматриваемых в таблице 3.

Таблица 3 - Активы «СВК Транс»

Вид транспортного средства	Марка	Количество
Тягач седельный	VOLVO	1
Тягач седельный	УРАЛ	1
Тягач седельный	KENWORTH	1
Тягач седельный	FREIGHTLINER	1
Тягач седельный	УРАЛ	1
Открытый полуприцеп	НЕФАЗ 8560	2
Открытый полуприцеп	ОДАЗ 9370	1
Открытый полуприцеп	СИМС	2

Окончание Таблицы 3

Вид транспортного средства	Марка	Количество
Автомобильный кран	КС-55727-5-(11)	1
Автомобильный кран	КС-45717-К3	1
Автомобильный кран	КС-55727-1	1
Автомобильный кран	Tadano TR250 M6	1
Экскаватор погрузчик	XCMG LW300F	1
Экскаватор погрузчик	XCMG WZ30-25	1
Всего:		17

Источник: составлено автором

Вся техника «СВК Транс» в эксплуатации более десяти лет, и, все же, поддерживается в хорошем техническом состоянии. Но в связи с большим сроком эксплуатации необходимо постепенное обновление автопарка. Приобретение автотранспорта последних годов выпуска и нового оборудования позволит предприятию расширить техническую оснащенность и повысить показатели производительности труда.

Стоимость транспортных услуг определяется аналогичным образом всех отраслей материального производства. В процессе формирования транспортной услуги используется живой труд работников и труд, воплощенный в транспортных средствах и оборудовании.

Тарифы на услуги «СВК Транс» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Тарифы на услуги «СВК Транс»

Наименование услуги	Ед. изм.	Тариф, руб.	Средняя цена на рынке услуг
Услуга автомобильного крана	час	2 500,0	2 700,0
Автомобильная перевозка 20 тонн (г. Нерюнгри – г. Якутск)	рейс	170 000,0	180 000,0
Услуга экскаватора-погрузчика	час	2 000,0	2 200,0
Услуга хранения	тн/час	10,0	10,0
Услуга ж/д экспедирования груза	тн/км	700,0	1000,0

Источник: составлено автором

Исходя из данных таблицы 4, приходим к выводу, что «СВК Транс», стремясь привлечь своей ценовой политикой нового и способствуя удержанию имеющегося потребителя, предлагает тарифы на порядок ниже средних, предлагаемых на рынке транспортных услуг.

Структура организации - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации [40].

Организационная структура «СВК Транс» относится к линейно - функциональному типу. Сотрудники напрямую подчинены начальнику отдела, а начальник отдела непосредственно управляющему.

В процессе изучения деятельности отдела кадров, была составлена схема организационной структуры «СВК Транс», представленная на рисунке 1.



Источник: составлено автором

Рисунок 1 - Схема организационной структуры «СВК Транс»

Преимуществами линейно-функциональной организационной структуры являются:

- улучшение координации деятельности в функциональных областях;
- адекватная и эффективная производственная реакция организации;
- уменьшение дублирования в функциональных областях.

Недостатками:

- размывание разработанной стратегии, поскольку подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач, чем задач организации в целом;
- слабая инновационная предпринимательская реакция [41].

Для рассмотрения основных должностных обязанностей сотрудников, данные составленной схемы включены в таблицу 5.

Таблица 5 – Должностные обязанности работников «СВК Транс»

Должность	К-во	Непосредственный руководитель	Основные обязанности
Управляющий	1	-	— руководство работой предприятия; — кадровые перестановки; — переговоры с государственными органами и инстанциями; — решение финансовых вопросов, связанных с работой предприятия.
Директор по логистике	1	управляющий	— расчет стоимости перевозок; — анализ соответствия фактических и плановых показателей; — координация взаимодействий всех участников доставки груза; — составление маршрутов и схем доставки грузов с учетом пожеланий и требований грузовладельцев;
Главный бухгалтер	1	управляющий	— осуществление бухгалтерского учета в соответствии с законодательством; — в рамках бизнес-процесса по выполнению заказа проверка расчета стоимости для заказа; — осуществление контроля над оплатой услуг по договору; — подготовка и сдача бухгалтерской отчетности.
Ведущий бухгалтер	1	главный бухгалтер	— подготовка первичной документации; — начисление заработной платы работникам
Помощник руководителя	1	управляющий	— оформление договоров; — регистрация транспортных средств в органах технического надзора; — претензионная работа; — ведение кадрового учета

Окончание таблицы 5

Должность	К-во	Непосредственный руководитель	Основные обязанности
Механик	2	директор по логистике	— организация ремонтной службы на предприятии; — обеспечение бесперебойной и технически правильной эксплуатации ТС и оборудования
Специалист отдела МТО	1	управляющий	— приобретение запасных частей; — приобретение ГСМ; — приобретение спецодежды
Водитель	5	директор по логистике	осуществление перевозки груза в надлежащем качестве и в оговоренное время
Стропальщик	5	директор по логистике	— осуществление увязки груза; — укладка груза
Сторож	4	специалист отдела МТО	— охрана производственной базы; — регистрация въезда-выезда транспортных средств на территорию производственной базы.

Источник: составлено автором

На основании данных таблицы, отметим, что в «СВК Транс» небольшой штат, из-за чего возникает большая загруженность работой и одновременно плохое качество ее выполнения.

Управляющий - управляет предприятием, отдает приказы и распоряжения, ведет переговоры с клиентами, принимает решения об изменении штатного расписания, представляет интересы компании перед другими юридическими и физическими лицами. Делегирование полномочий управляющего в принятии мер по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами осуществлено помощнику руководителя. В то же время размер заработной платы, премиальной части каждого отдельного работника согласовывается непосредственно с учредителем, а затем с управляющим, что вызывает определенные трудности при приеме на работу, переводах в должности, премировании. Защита интересов компании в суде, органах государственной власти и управления осуществляется помощником руководителя, как при участии управляющего, так и без него.

Работа с клиентами осуществляется директором по логистике. В обязанности директора по логистике так же входит:

- работа с заявками клиентов;
- организация и координация процесса перевозки груза;
- составление маршрутов транспортировки грузов;
- выбор подходящего подвижного состава;
- анализ логистических затрат.

В итоге проведения перечисленных действий директор по логистике согласовывает данный контракт непосредственно с управляющим, после чего информация передается помощнику руководителя для подготовки договора.

Управление производством, организацию работы техники осуществляет механик. В зону ответственности механика входят управление и контроль погрузки, выгрузки и перевозки груза, организация эффективного использования, своевременного ремонта ТС и оборудования компании.

Главный бухгалтер подготавливает и сдает бухгалтерскую отчетность, формирует тарифы на услуги, подготавливает первичную отчетную документацию за выполненные работы (оказанные услуги), занимается начислением заработной платы работникам. Помощь в этом ему оказывает ведущий бухгалтер, который находится в непосредственном подчинении главного бухгалтера.

В результате анализа было обнаружено, что делегирование полномочий от управляющего работникам в «СВК Транс» развито довольно слабо или вовсе не используется, так, управляющий вовлечен практически во все виды работ компании. Управляющий постоянно перегружен текущей работой (работа с приказами, распоряжениями, контроль приема и увольнения работников, формирования уровня заработной платы и премиальных отчислений, общением с заказчиками, проверкой и анализом контрактов, решением финансовых и экономических проблем компании).

Текучесть рабочей силы оказывает существенное влияние на использование рабочего времени и производительности труда. Она свидетельствует о серьезных недостатках в организации труда рабочих предприятия, тормозит выполнение производственной программы, вызывает дополнительные расходы средств на подготовку и повышение квалификации кадров [29].

Показатели текучности персонала «СВК Транс» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели текучности персонала в 2014-2016 гг.

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
1 Численность персонала, чел.	13	16	21
в том числе:			
руководители, чел.	4	4	4
в том числе:			
с высшим образованием, чел.	4	4	4
специалисты, чел.	1	2	4
в том числе:			
с высшим образованием, чел.	1	2	4
работники, чел.	8	8	13
в том числе:			
с высшим образованием, чел.	3	3	4
со средним образованием, чел.	5	5	9
2 Число принятых на работу, чел.	0	4	5
3 Количество уволенных, чел.	0	1	0
в том числе:			
по неуважительным причинам, чел.	0	1	0
4 Число лиц, состоящих в списочном составе весь год, чел.	13	16	21
5 Коэффициент оборота по приему, %	0	25	23,8
6 Коэффициент оборота по увольнению, %	0	6,25	0
7 Коэффициент текучности, %	0	0,0625	0
8 Коэффициент постоянства кадров, %	0	75	76,2

Источник: составлено автором

Исходя изданных таблицы 6 в период 2015-2017 г. наблюдается рост численности работающих на 8 человек, а именно: добавилась штатная единица четвертого сторожа, были приняты водители на приобретенные транспортные средства, стропальщики.

Проанализировав такие данные таблицы, как коэффициент оборота по приему/увольнению и постоянства кадров, заметим, что за рассматриваемый период незначительно снизился коэффициент приема, коэффициент увольнения за 2015,2017 - равен нулю, а в 2016 году - 6,25%.

Коэффициент постоянства кадров имеет достаточно высокий показатель - в 2016 году 75%, в 2017 году – 76,2%.

Таким образом, необходимо отметить положительную тенденцию низкой текучести кадров и достаточно высокий уровень компетентности персонала.

2.2 Экономические показатели ООО «СВК Транс»

Для оценки эффективности деятельности «СВК Транс» необходимо рассмотреть финансово – экономические показатели компании.

Основные финансово-экономические показатели компании представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Финансово - экономические показатели «СВК Транс»

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2016
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	11 500,0	11 717,0	14 049,0	1,01	1,2
Выручка, тыс. руб.	83 260,0	58 350,0	74 680,0	0,7	1,27
Себестоимость продукции, тыс. руб.	52 350,0	31 800,0	50 280,0	0,6	1,6
Выручка (план.), тыс. руб.	100 000,0	70 000,0	150 000,0	0,7	2,14
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5 880,0	8 280,0	12 960,0	1,4	1,56
Уровень загрузки производственных мощностей,%	81	63	72	0,7	1,14
Фондоотдача,%	7,24	4,98	5,31	0,7	1,06

Источник: составлено автором

В рассмотренный период времени незначительно увеличивается стоимость основных производственных фондов, это связано с инвестициями в основные средства, приобретением транспортных средств (далее по тексту ТС) и оборудования, намерениями расширения производства, однако упадок фондоотдачи «СВК Транс» указывает на уменьшение эффективности использования основных фондов предприятием. Уменьшение фондоотдачи сопровождается существенным уменьшением выручки «СВК Транс» в период с 2016 по 2017 год.

Так же, в период с 2015 по 2017 наблюдается повышение удельного веса себестоимости продукции в выручке предприятия. В 2015 году данный показатель составлял 74,9 %, в 2016 году – 54,5 %, в 2017 году – 67,3 %.

Общая оценка эффективности организации показывает, что в рассматриваемый период произошло снижение уровня загрузки производственных мощностей вследствие чего, наблюдалось существенное снижение выручки, фондоотдачи. Так же негативным моментом является повышение себестоимости услуг, возможными причинами которой является повышение стоимости расходных материалов, увеличение минимального размера оплаты труда, затрат связанных с обслуживанием ТС.

Рассмотрим прибыль компании от реализованных услуг в таблице 8.

Таблица 8 – Прибыль от реализации услуг 2015-2017 г.

Наименование услуги	Прибыль от реализации услуг, руб.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Автомобильная доставка	10 410 000,0	3 200 000,0	3 000 000,0	0,3	0,9
Оказание услуг автомобильным краном	-	11 000 000,0	11 000 000,0	-	-
Услуга экскаватора погрузчика	-	500 000,0	2 000 000,0	-	4
Услуга хранения	8 500 000,0	3 550 000,0	4 000 000,0	0,4	1,1

Окончание таблицы 8

Наименование услуги	Прибыль от реализации услуг, руб.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Услуга ж/д экспедирования груза	12 000 000,0	8 300 000,0	4 400 000,0	0,7	0,5
Итого:	30 910 000,0	26 550 000,0	24 400 000,0	0,85	0,9

Источник: составлено автором

Согласно таблице прибыль от реализации услуг по автомобильной доставке, хранению в 2016 году меньше чем в 2015 и 2017. Причиной следующих показателей является отсутствие работы на проектах.

В период с 2015 по 2016 г. «СВК Транс» работало в рамках проекта «Сила Сибири» в качестве субподрядной организации у транспортной компании «АЯМТранссервис». В 2016 году у компании наблюдалось снижение выручки по основным видам услуг в связи с выходом из проекта «Сила Сибири» по причине того, что подрядная организация оказывала услуги собственными силами. В данный период «СВК Транс» существовало благодаря разовым заявкам на услуги автомобильных кранов. Из таблицы видно, что основная прибыль компании в 2016 году поступает за счет приобретенных в 2015 году автокранов. Факт приобретения данного вида техники в буквальном смысле не позволил компании обанкротиться и в настоящее время услуга крана является основным видом предлагаемых услуг. В 2017 г. в связи с невозможностью противостоять конкуренту в лице «АЯМТранссервис», забиравшему на себя все серьезные и прибыльные в финансовом плане проекты, «СВК Транс» произвело смену места оказания услуг и перебазировало имеющуюся технику на строительный участок Улак Эльга. На сегодняшний момент большая часть техники «СВК Транс» занято на проекте строительства подстанции ВЛ 220 кВТ на Эльгинском месторождении угля.

Таким образом, экономические показатели свидетельствуют о снижении объемов услуг, не эффективном использовании производственных мощностей из-за чего компания терпит снижение выручки. Подобная ситуация указывает на

низкий уровень конкурентоспособности предприятия вследствие чего компания вынуждена работать в отраслях, которые в настоящий момент не заняты конкурентами, однако существуют риски что в будущем и данный сектор станет для «СВК Транс» не достигаемым.

2.3 Описание внешней и внутренней среды ООО «СВК Транс»

В целях определения стратегии действий направленных на устранение имеющихся слабых мест компании руководству необходимо углубленно изучить внешнюю среду, определить тенденции ее развития и место, занимаемое в ней компанией.

С помощью PEST анализа компания может оценить готовность к изменениям факторов внешней среды. Данный анализ рассматривает влияние на деятельность компании политических, экономических, природно-географических, социальных факторов. Рассмотрим эти факторы в таблице 9.

Таблица 9 – «PEST- анализ»

Событие	Вероятность, (%)	Влияние	Ответная реакция
ПОЛИТИКА			
Увеличение санкций	60	угроза увеличения затрат на обслуживание тс	импортозамещение
Увеличение стоимости углеводородов	80	угроза увеличения затрат на ГСМ	замена автопарка на более экономичные модели
ЭКОНОМИКА			
Динамика курса валюты	40	угроза увеличения стоимости содержания и обслуживания всех составляющих предприятия	переход на альтернативные источники обслуживания
Повышение уровня доходов населения	70	угроза увеличения текучести кадров	мотивация работников
СОЦИАЛЬНЫЙ			
Образование	80	угроза недостатка квалифицированных специалистов	—целевое направление на обучение; —повышение квалификации

Окончание таблицы 9

Событие	Вероятность, (%)	Влияние	Ответная реакция
СОЦИАЛЬНЫЙ			
Климатические условия	50	угроза увеличения расходов материально-технических составляющих	логистические методы решения (временный переход в другие климатические зоны)
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ			
Современные технологии	80	угроза увеличения контроля транспортных предприятий со стороны государства	— увеличение экипажа грузового автомобиля на двух человек (повышение затрат на оплату труда) — эстафетная перевозка

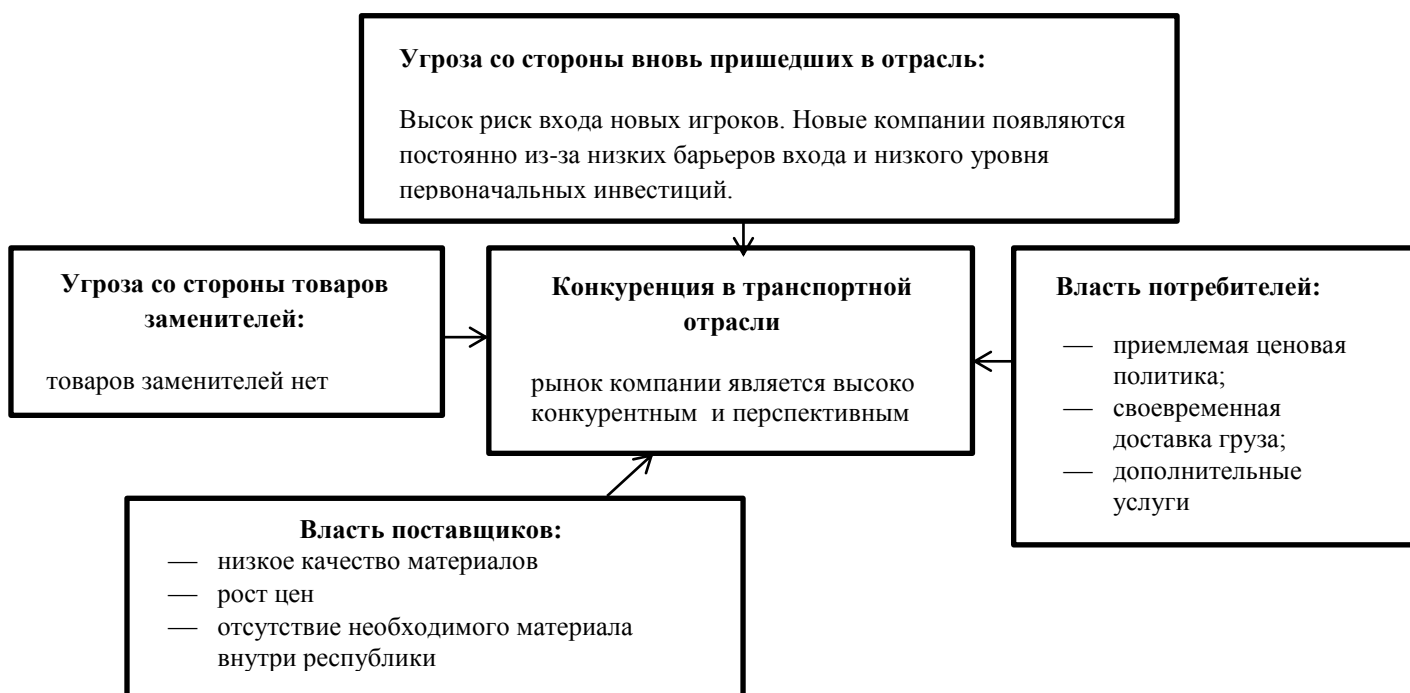
Источник: составлено автором

Согласно таблице 9 наиболее вероятными событиями являются:

- угроза увеличения затраты на ГСМ и запчасти;
- угроза недостатка квалифицированных специалистов;
- угроза увеличения контроля транспортных предприятий со стороны государства.

Учитывая данные факторы, основной проблемой для «СВК Транс» будет нахождение решений успешного функционирования в условиях постоянно-меняющихся факторов внешней среды предприятия.

Стратегическая модель анализа пяти сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность [29]. Стратегическая модель анализа пяти конкурентных сил «СВК Транс» по Майклу Портеру представлена на рисунке 2.



Источник: составлено автором

Рисунок 2 - Модель анализа пяти конкурентных сил «СВК Транс»

Из построенной модели, отметим, что «СВК Транс» необходимо поддерживать и совершенствовать уникальность услуг, проводить постоянный мониторинг деятельности конкурентов, снижать влияние ценовой конкуренции, проводить мониторинг потребностей потребителей и выстраивать деятельность согласно данным потребностям, проводить мониторинг поставщиков с целью установления контактов с компаниями, поставляющими наиболее качественную продукцию.

Последним этапом анализа внутренней и внешней среды является анализ возможностей и угроз, слабых и сильных сторон компании.

Применяемый для анализа среды метод SWOT - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды [35].

Проведем SWOT- анализ «СВК Транс» в таблице 10.

Таблица 10 - «SWOT-анализ»

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. Приобретение ресурсов (вагоны, контейнера, ж/д тупик) 2. Открытие филиала в другом городе 3. Расширение рынка сбыта 4. Внедрение современных технологий	1. Угроза увеличения затрат на обслуживание ТС 2. Угроза увеличения стоимости ГСМ 3. Угроза недостатка квалифицированных специалистов 4. Угроза увеличения текучести персонала
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	1. Работа на проектах 2. Дополнительные услуги (отслеживание груза в режиме онлайн) 3. Организация перевозок смешанных видов груза 4. Организация авто+ж/д перевозки под ключ	1. Организация системы обучения внутри организации 2. Обслуживание ТС непосредственно водителем 3. Импортзамещение 4. Улучшение системы мотивации персонала
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	1. Проведение рекламных компаний 2. Проведение акций 3. Повышение технологической оснащенности компании за счет приобретения ресурсов 4. Увеличение маршрутов доставки груза	1. Угроза конкуренции со стороны компаний с высокой технологической оснащенностью 2. Предложение не актуальных услуг 3. Потеря клиентов 4. Снижение конкурентоспособности компании
1. Слабое маркетинг 2. Отсутствие сформировавшегося имиджа компании 3. Низкий уровень качества услуг 4. Слабая технологическая оснащенность		

Источник: составлено автором

SWOT анализ помог определить основные направления развития:

- работа на проектах;
- дополнительные услуги (отслеживание груза в режиме онлайн);
- организация перевозок смешанных видов груза;
- организация авто+ж/д перевозки под ключ.

Так же были выявлены следующие проблемы:

- угроза конкуренции со стороны компаний с высокой технологической оснащенностью;
- предложение не актуальных услуг;
- потеря клиентов;
- снижение конкурентоспособности компании.

Основываясь на информации из таблицы 10 отметим, что «СВК Транс» рекомендуется поработать над имиджем компании, сформировав сильную

корпоративную культуру путем создания заинтересованности у персонала в выполнении работы высокого качества. Данные таблицы так же свидетельствуют о том, что имеющиеся слабые стороны, впоследствии сводятся к достаточно серьезной проблеме в виде низкой конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, руководству «СВК Транс» необходимо направить действия на совершенствование системы управления качеством, которое обеспечит не только значительную экономию издержек производства, но и поспособствует повышению конкурентоспособности компании.

Основными конкурентами «СВК Транс» являются:

- ООО «АЯМТранссервис» (Далее - «АЯМТранссервис»);
- ООО «Нерюнгринская транспортная компания» (Далее - «НТК»).

Оценка конкурентоспособности «СВК Транс» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка конкурентоспособности «СВК Транс»

КФУ	Вес (d)	ООО «СВК Транс»		ООО «АЯМТранссервис»		ООО «НТК»	
		k	k*d	k	k*d	k	k*d
Уровень качества	0,204	1	0,204	8	1,632	5	1,02
Технологическая оснащенность	0,079	4	0,216	7	0,553	4	0,144
Комплекс услуг	0,094	7	0,826	3	0,282	2	0,236
Эффективность маркетинговой деятельности	0,134	2	0,224	5	0,67	6	0,672
Управление персоналом	0,132	3	0,396	2	0,264	3	0,396
Взаимоотношения с поставщиками	0,068	6	0,444	1	0,068	7	0,777
Имидж компании	0,120	5	0,59	4	0,48	8	0,944
Ценовое преимущество	0,169	8	1,352	6	1,014	1	0,169
Итого:	1	36	4,252	36	4,963	36	4,358

Источник: составлено автором

где k_i - показатель конкурентоспособности по i -му направлению деятельности;
 d – удельный вес определенного ключевого фактора успеха среди остальных показателей.

На основании выявленной оценки отметим, что «СВК Транс» отстает от конкурентов по основным показателям, формирующим конкурентоспособность компании, таким как: уровень качества, эффективность маркетинговой деятельности.

Необходимо отметить, что компании, предоставляющие транспортные услуги являются абсолютно противоположными друг другу. Так, «АЯМТранссервис» предоставляет услуги за счет собственных ресурсов, таких как: автомобили, ж/д тупик, контейнерная площадка, автокраны, платформы.

«НТК» не имеет в собственности ресурсов для оказания услуг и работает исключительно за счет посредничества между заказчиком и исполнителем. Хотя компании и противоположны в стратегии оказания услуг, они являются конкурентами друг для друга и для рассматриваемой компании.

Основную конкуренцию для «СВК Транс» представляет «АЯМТранссервис», так как компания так же работает на крупных строительных объектах и имеет достаточные преимущества перед «СВК Транс» в виде дорогостоящих ресурсов.

Преимуществом «НТК» является разработанный имидж. Так как компания осуществляет доставку всеми видами транспорта, подобные транспортные услуги интересны клиенту и один раз обратившись в компанию, все последующие разы клиент идет в компанию, с которой работал ранее. Поэтому, за счет собственной неизвестности среди потребителей, «СВК Транс» приходится работать по заявкам на оказание услуг автомобильным транспортом, полученным от «НТК».

Сравнительный анализ компаний-конкурентов представлен в приложении А.

В итоге проделанного анализа, можно утверждать, что наибольшую угрозу «СВК Транс» представляют конкуренты, в основном это либо мелкие фирмы

выигрывающие разработанным имиджем, либо крупные компании, у которых больше возможностей для выполнения сложных работ, больше ноу-хау и дорогостоящего оборудования.

2.4 Система управления качеством услуг ООО «СВК Транс»

Как уже отмечалось ранее, основным средством конкурентной борьбы компании служит именно качество, комплексное повышение которого повышает её конкурентоспособность и способствует расширению рынков сбыта. Таким образом, необходимо оценить существующий уровень управления качеством на предприятии с целью определения дальнейших действий в данной области.

Для определения слабых мест компании необходимо определить несоответствия системы менеджмента качества «СВК Транс» требованиям стандартов ИСО методом самооценки. Методика самооценки компании, изложенная в стандартах ИСО, является достаточно популярным инструментом, среди современных подходов к управлению, но, несмотря на это в России методика самооценки слабо используется компаниями. В основном российскими руководителями подлежат оценке исключительно финансовые показатели. Причиной этому служит, во-первых, отсутствие знаний в области самооценки компании, во-вторых, при вовлечении работников в процесс самооценки проявляется значительное искажение данных. Желание приукрасить настоящее положение дел, чтобы угодить руководству, страх сообщить об ошибках и просчетах препятствуют объективной оценке компании. В самооценке заложено одно из главных свойств качества, которое делает их не просто знаком признания заслуг, а процедурой, помогающей организации определить свои достижения и недостатки, свои шансы на успех или задачи на будущее [28].

Самооценка предприятия включает в себя всесторонний анализ его деятельности и позволяет наглядно сопоставить данную деятельность с требованиями стандартов качества.

Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени зрелости ее системы менеджмента. Она так же способна помочь в

выявлении областей, требующих совершенствования и инновационного подхода, и в установлении очередности осуществления последующих действий [3].

Самооценка «СВК Транс» представлена в приложении Б.

Для наглядности рассмотрим результаты самооценки в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ реализации ключевых принципов СМК в «СВК Транс»

Принцип	Анализ реализации
Ориентация на потребителя	Отсутствует
Роль руководства	Руководство пассивно. Главной целью руководящего персонала является повышение финансовых показателей деятельности путем увеличения объема услуг
Вовлечение работников	В компании слабо развита мотивация работников, делегирование полномочий. До работников не доводится информация о результатах деятельности предприятия. Отсутствует единое понимание всеми сотрудниками целей и задач предприятия.
Процессный подход и органично с ним связанный	В компании применяется принцип процессного подхода. Деятельность по производству услуг рассматривается как цепочка взаимосвязанных процессов.
Системный подход к управлению	Реализован не в полной мере
Постоянное улучшение	Отсутствует
Принятие решений, основанных на фактах	Отсутствует
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Компания не имеет постоянных поставщиков, приобретение необходимых материалов осуществляется посредством постоянного поиска поставщиков с наиболее выгодной стоимостью материала.

Источник: составлено автором

Таким образом, отметим что «СВК Транс» в своей практической деятельности не ориентируется на принципы предложенные стандартами ИСО, не использует инструментарий TQM, в связи с чем, наблюдается резкое снижение конкурентоспособности как главная проблема развития и функционирования компании.

В результате анализа были выявлены следующие факторы, оказывающие негативное влияние на эффективность существующей системы управления качеством «СВК Транс»:

— низкий уровень информированности работников;

В «СВК Транс» наблюдается низкий уровень информированности работников о деятельности предприятия. Работники, в силу своей загруженности,

не углубляются в цели предприятия, что оказывает негативное влияние на эффективность его системы управления.

— отсутствие отдела маркетинга;

Замена отдела маркетинга одним работником, не являющимся специалистом в данной области, провоцирует вероятность производства не актуальной продукции, отсутствие информации о требованиях потребителей, о ситуации на рынке, а в целом, способствует снижению эффективности продвижения продукции «СВК Транс» на рынке. Отсутствие маркетинговых исследований оказывает негативное влияние на привлечение клиентов, а как следствие, снижает выручку предприятия от реализованной продукции.

— низкий уровень мотивации работников «СВК Транс»;

В «СВК Транс» отсутствует материальная и не материальная система мотивации работников, так, под мотивацией в «СВК Транс» понимается отсутствие штрафных санкций со стороны руководства и получение всей суммы заработной платы с отсутствием вычетов. Подобного рода мотивация способствует снижению производительности труда, качества производимой продукции и всех производственных процессов предприятия, в общем.

— низкий уровень корпоративной культуры;

— отсутствие сбора, анализа данных из официальных источников для формирования объективных решений на основе фактов.

Так же отметим, что компания отстает от конкурентов за счет отсутствия основных компонентов менеджмента качества, так компания уступила проект «Сила Сибири» конкуренту «АЯМТранссервис» в силу того, что вовремя не было проведено исследование рынка, не приобретены необходимые ресурсы, не подготовлено оборудование. Так же в компании слабо развита система мотивации работников, вовлечение персонала, информированность, обучение и возможность карьерного роста тем самым провоцируется ухудшение климата в коллективе, нежелание работников приносить пользу, а главное - выполнять свои должностные обязанности качественно.

Исходя из сложившейся ситуации, необходимо обозначить миссию и стратегические цели по повышению уровня конкурентоспособности компании, а руководству следует донести вышеперечисленные моменты до всех сотрудников и строго следовать им в рамках производственной деятельности.

Миссией «СВК Транс» предлагаем определить - предоставление полного ассортимента услуг, необходимых клиенту с качественным обслуживанием, удобством и быстротой оказания услуг.

В соответствии с миссией организации определена главная стратегическая цель-повышение конкурентоспособности «СВК Транс» а как следствие повышение выручки до уровня, достигнутого в 2015 г.

Стратегическая карта повышения конкурентоспособности «СВК Транс» представлена в приложении В.

3 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ООО «СВК Транс»

3.1 Внедрение базовых принципов комплексного управления качеством

В современных экономических условиях целью конкурентоспособного существования для новой или действующей компании является ее развитие, заведомо опережающее рынок и, очевидно, формирующее его. Построить систему управления деятельностью компании, способную реализовать поставленную цель, возможно на основе международных стандартов ИСО и концепции всеобщего менеджмента качества TQM как базовой теории [20].

Концепция управления качеством продукции (услуги) в соответствии с требованиями стандартов ИСО ориентирована на обеспечение качества, требуемого потребителем, но компания может длительное время находиться на одном уровне развития, при стабильном удовлетворении своего потребителя и получении прибыли, достаточной для продолжения своей деятельности. Последствием данного факта служит застой в технологической оснащенности производства, методах его организации. Все же в условиях, когда практически по любому виду продукции (услуги) предложение на рынке значительно превышает спрос, уверенность и успех может обеспечить применение более совершенных комплексных систем управления качеством.

Основным фактором повышения конкурентоспособности является показатель качества, таким образом «СВК Транс» предлагается повысить конкурентоспособность с помощью TQM в соответствии с рекомендациями стандарта ИСО.

На основании проведенной самооценки «СВК Транс» было установлено, что уровень зрелости компании находится на базовом (начальном) этапе. На данный момент в «СВК Транс» можно наблюдать следующую картину: основная деятельность общества направлена исключительно на улучшение финансово-экономического состояния предприятия (получение прибыли). В «СВК Транс» нет специального органа, который бы занимался управлением качеством услуг, и

нет отдела маркетинга в связи с чем, компания отстает от конкурентов и не имеет возможности привлечения клиентов в долгосрочной перспективе.

Для устранения несоответствий необходимо разработать план качества, в котором четко определить принципы, необходимые для улучшения показателей рассмотренных в самооценке. Рассмотрим перечень данных принципов в таблице 13.

Таблица 13 - План качества «СВК Транс»

Основные мероприятия и задачи	Сроки	Ответственный
Непрерывное повышение качества и конкурентоспособности предоставляемых транспортных услуг		
Документальное обеспечение рабочего процесса, фиксация отказов и мероприятий по их устранению	постоянно	все сотрудники в зоне своей ответственности
Проведение опроса клиентов, поставщиков, партнеров с целью установки удовлетворенности работой компании	постоянно	помощник руководителя
Изучение рынка с целью выявления ожиданий клиентов, изучение новых технологий	постоянно	директор по логистике
Сбор и анализ информации с целью формирования решений на основании фактов	постоянно	управляющий
Укрепление роли руководства		
Обучение руководства СМК	01.11.2018 г.	управляющий
Вовлечение работников		
Использование системы делегирования полномочий от руководства работникам	01.11.2018 г.	заместитель управляющего по СМК
Использование системы мотивации работников	постоянно	управляющий
Обучение работников СМК	01.11.2018 г.	
Информированность на всех уровнях	постоянно	управляющий
Реализация принципа постоянного улучшения		
Проведение анализа СМК компании, выявление проблем, разработка мер по их устранению	постоянно	заместитель управляющего по СМК
Удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон	постоянно	все сотрудники в зоне своей ответственности
Систематический анализ и актуализация стратегии, политики с помощью данных, полученных в результате мониторинга и анализа среды организации	постоянно	заместитель управляющего по СМК

Источник: составлено автором

Обозначенные мероприятия по улучшению системы качества требуют увеличения штата, необходимыми штатными единицами являются маркетолог, специалист по качеству.

На основании предложенных в плане качества действий составим матрицу распределения ответственность СМК.

Матрица распределения ответственности за процессы СМК представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица распределения ответственности за процессы СМК

Должностные лица								
Основные процессы СМК	Управляющий	Заместитель управляющего по качеству	Маркетолог	Директор по логистике	Главный бухгалтер	Помощнику руководителя	Механик	Специалист отдела МТО
Процесс менеджмента качества	У	О	У	И		И	И	
Процесс планирования создания услуг	У	У	О	У	И		У	И
Процесс, связанный с потребителем	И	У	О	И				И
Процесс проектирования и разработки услуг	И	У	У	О				И
Процесс закупок материалов, комплектующий и пр.		И			У			О
Процесс подготовки производства	И	У	У	У	У		О	У
Процесс управления финансами	У	И	У	У	О			У
Процесс производства	И			О			У	У
Процесс управления человеческими ресурсами	У	У		У		О		И
Процесс измерения и контроля продукции	И	О	И	У				У

Источник-составлено автором

где, О — ответственность за процесс (владелец процесса);

У — участие в осуществлении процесса;

И — информирование о ходе процесса.

Мониторинг системы комплексного управления качеством, формирование действий по его улучшению осуществляется заместителем управляющего по качеству. Все владельцы процессов СМК должны с разной периодичностью предоставлять информацию о действии процессов, возникающих проблемах с обеспечением требований потребителя в области качества продукции услуг. Организация мониторинга процессов системы комплексного управления качеством — важное условие обеспечения ее эффективности.

Первым принципом комплексного управления качеством, предложенным стандартом ИСО является ориентация на потребителя.

В распределении требований к качеству услуг важную роль играет маркетинг. Его задача заключается в определении потребности клиентов в предлагаемой компанией услуге, формулировке рыночного спроса, требований потребителей, оценке тарифов и сроков оказания услуг конкурентами, представлении руководству отчета о требованиях, предъявляемых к услугам. Данное описание включает желания и требования потребителей в виде перечня технических условий, которые служат основой для выполнения работ по проектированию услуги. Маркетинг обеспечивает непрерывную систему обратной связи и контроль получаемой информации.

Для ориентации деятельности предприятия на требования потребителей «СВК Транс» необходимо:

- систематически информировать потребителей об услугах компании, принимать участия в корпоративных мероприятиях с целью непосредственного общения с потребителями и с конкурентами в результате чего проводить анализ полученной информации для улучшения производимой продукции и деятельности предприятия;
- для взаимодействия с потенциальными потребителями из других регионов необходимо организовать информационную базу об имеющихся услугах и возможностях предприятия посредством официального сайта, включить в официальный сайт функцию обратной

связи с возможностью публикации отзыва о полученной услуге, организовать общение с потребителями по почтовому сервису.

Ответственным за сбор, анализ информации, полученной в результате вышеперечисленных действий, а так же разработку стратегии внедрения данной информации в деятельность является специалист отдела маркетинга. Специалистом отдела маркетинга осуществляется деятельность по регистрации, систематизации и анализу полученных данных с последующим представлением информации руководству предприятия и руководителям подразделений для внедрения их в работу. Для анализа степени удовлетворенности потребителей и последующего улучшения взаимоотношений на предприятии следует проводить анкетирование потребителей на предмет пожеланий и предложений.

Вторым принципом стандарта ИСО является – лидерство руководства.

С целью эффективности системы менеджмента качества руководству «СВК Транс» необходимо взять на себя обязательства по разработке, внедрению и непрерывному улучшению данной системы, проведению систематического анализа о необходимости предприятия в производственных ресурсах. Так же руководству следует обозначить работникам цели предприятия в области качества, создать политику в области качества. Основной задачей руководства является постоянное стимулирование работников к поддержанию эффективности менеджмента качества на предприятии и производству продукции высокого уровня качества. В результате изменения существующей системы управления на предприятии изменятся функциональные обязанности и ответственность работников. Руководству необходимо донести вышеперечисленные изменения до работников и обеспечить понимание работниками важности данных изменений, а с целью обеспечения соблюдения данных изменений, из числа руководства необходимо выделить ответственного работника, который возьмет на себя ответственность за следующие действия:

— внедрение и поддержание в рабочем состоянии производственных процессов требуемых стандартами качества;

— формирование отчетов о функционировании системы управления качеством и предложение мероприятий для ее улучшения;

— обеспечение понимания требований системы управления качеством и ее пользы для предприятия среди работников.

Для постоянного понимания пригодности, актуальности и эффективности системы управления качеством через каждые определенные временные интервалы необходимо проводить анализ данной системы. В процессе данного анализа проводится оценка предполагаемых улучшений, необходимость внесения изменений в цели и политику качества. В результате проведенного анализа предприятие получит следующую информацию:

- обратную связь от потребителей;
- эффективность производственных процессов и соответствие продукции требованиям потребителей;
- эффективность проведенных мероприятий после предыдущего анализа;
- рекомендации по улучшению.

Третьим принципом стандарта ИСО является - вовлеченность работников.

Основным производственным ресурсом любого предприятия является персонал, полное вовлечение которого способствует применению его потенциала в пользу предприятия.

В рамках применения принципа вовлечения персонала в деятельность предприятия осуществляется деятельность направленная:

- на обеспечение понимания персоналом важности собственного вклада и роли в организации;
- определение роли и ответственности персонала, привлечение его к решению проблем;
- привлечение персонала к созданию дополнительных ценностей для потребителей;
- привлечение персонала к оценке собственных показателей в сравнении со своими личными целями и задачами;

— привлечение персонала к активному поиску возможностей повышения уровня своей компетентности, знаний и опыта [11].

Руководству «СВК Транс» необходимо обеспечить среди работников понимание взаимосвязи между внесенным вкладом в эффективную деятельность предприятия и собственной пользой от данной эффективности. Так же руководству следует сформировать единое понимание среди работников целей и задач предприятия и систематически доводить до работников информацию о его деятельности. Таким образом, в рамках предприятия необходимо сформировать систему обмена информацией, опытом и знаниями между персоналом, так же следует учитывать мнение работников в области возможных мероприятий по улучшению деятельности компании.

Рассмотрим структуру процесса управления персоналом в приложении Г.

Четвертым принципом является процессный подход.

Важную роль в организации системы управления качеством играют производственные процессы предприятия. Все производственные процессы предприятия необходимо рассматривать как отдельные процессы, в результате которых определенный вход преобразуется в определенный выход, а главной целью функционирования данных процессов является удовлетворенность потребителя. Так, уровень качества произведенной продукции зависит от уровня качества каждого из производственных процессов. Концентрация на производственных процессах способствует обеспечению прозрачности производственной деятельности предприятия, в результате чего легче найти исходный процесс возникшего дефекта и соответственно проще его устранить.

В «СВК Транс» четко определен регламент жизненного цикла услуг, однако в данном принципе рассматривается необходимость существования на предприятии всеобщего процесса взаимодействий в рамках осуществления деятельности. Процесс жизненного цикла услуг представлен в приложении Д.

Пятый принцип СМК включает в себя системный подход к менеджменту. Данный принцип предполагает объединение всех производственных процессов

компании в единую систему с централизованным планированием управления качеством каждого процесса и системы в целом, систематический анализ ее функционирования.

Система процессов «СВК Транс», ориентированная на удовлетворение пожеланий потребителя представлена в приложении Е.

Шестой принцип – постоянное улучшение.

Предприятию необходимо не только определять и устранять существующие проблемы, но и проводить корректирующие и предупреждающие меры для снижения вероятности возникновения данных проблем в будущем. Данный принцип предполагает создание у работников заинтересованности в непрерывном улучшении производимой продукции, производственных процессов и деятельности предприятия в целом. Для того что бы принцип непрерывного улучшения был эффективным, руководству предприятия необходимо так же участвовать в его функционировании взяв на себя обязанности по стимулированию и поощрению персонала за достигнутые успехи в данной области.

Седьмой принцип - принятие решений, основанных на фактах.

Принятие решений, основанных на фактах, является некой альтернативой методам, когда решения принимаются на основе интуиции, опыта и предполагает создание в рамках предприятия достоверной и актуальной информационной базы. Данный принцип не требует исключения интуиции и опыта в принятии решений, но предприятие должно обладать разумным балансом аргументов. Для следования данному принципу необходимо произвести следующие действия:

- сформировать систему сбора, мониторинга информации;
- провести исследование достоверности и точности полученной информации;
- провести анализ полученной информации посредством статистических методов;

- формировать выводы и решения на основе полученных в результате проведенного анализа фактических данных;
- организовать общий доступ к информационной базе для всего персонала предприятия.

Восьмой принцип – взаимовыгодные отношения с поставщиками, основывается на следующих принципах:

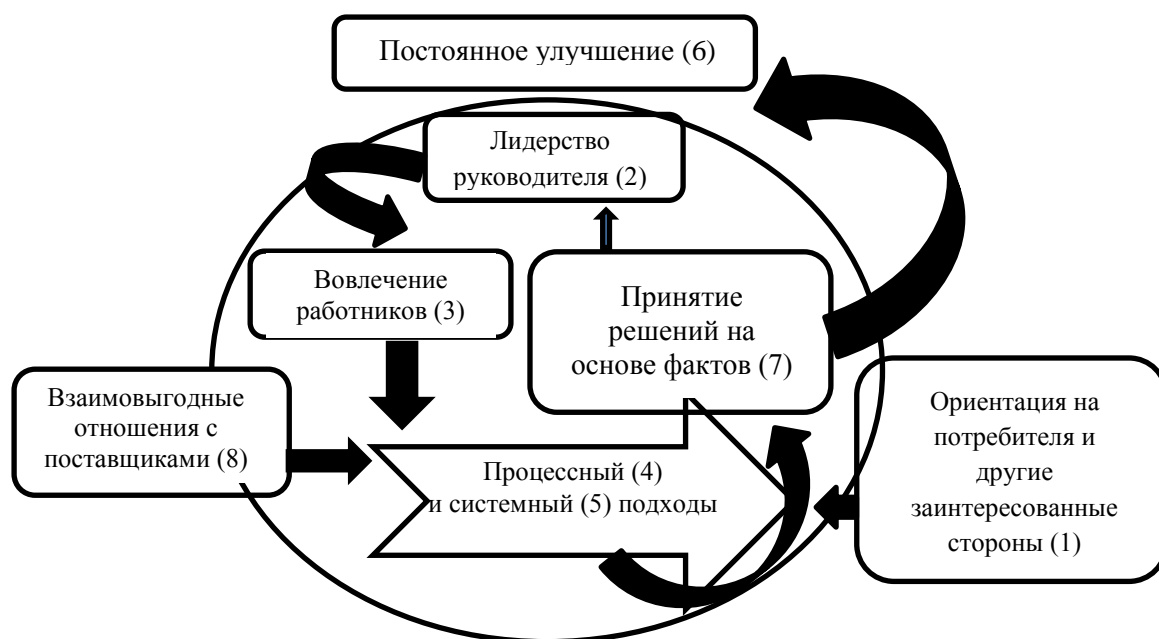
- систематический анализ деятельности поставщиков;
- организация долгосрочных взаимовыгодных отношений с поставщиками;
- обеспечение прозрачности контактов;
- формирование объединенной системы знаний и ресурсов с основными партнерами;
- признание улучшений и достижений партнеров;
- инициирование совместных проектов в области улучшения производимой и поставляемой продукции и производственных процессов предприятий;
- взаимное понимание потребностей партнеров;
- организация совместной деятельности по улучшению;
- обмен информацией и планами на будущее [11].

Таким образом, «СВК Транс» необходимо сформировать регламент выбора поставщиков и дальнейшей работы с ними, направленный на развитие с данными поставщиками партнерских отношений.

Данный принцип, прежде всего, направлен на изменение стратегии действий предприятия в области работы с поставщиками, так как взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками ориентировано на извлечение максимальной выгоды и наилучших возможностей обеими сторонами. Совместная деятельность поставщиков направлена на единую цель производства продукции способной удовлетворить потребности потребителей. Так как качество произведенной продукции зависит от качества поставляемых предприятию материалов, каждому

поставщику необходимо стремиться к повышению уровня качества собственного предприятия и производимой продукции, что является основным условием партнерских взаимоотношений. Так, повышение выручки конечного поставщика в свою очередь гарантирует повышение выручки первого поставщика.

Для следования обозначенным принципам компании необходимо определить алгоритм действий. Алгоритм действий представлен на рисунке 3.



Источник: составлено автором

Рисунок 3 – Алгоритм действий в рамках SMK

В рамках создания на предприятии системы менеджмента качества необходимо иметь уверенность в том, что руководство осмыслило ее смысл и необходимость, так как при отсутствии понимания данной системы со стороны руководства, ее внедрение не имеет смысла и не принесет ожидаемой эффективности для предприятия. Таким образом, создание системы менеджмента качества необходимо начинать со второго принципа «лидерство руководства». В процессе ориентации на данный принцип управляющему предприятием следует осознать, что создание системы качества не краткосрочная цель, которая приведет к повышению выручки, а важнейший проект, функционирование которого

необходимо систематически анализировать и улучшать, а участие руководителя в данной деятельности основной фактор успеха предприятия.

Далее, работу следует направить на третий принцип «вовлечение работников», ведь система качества будет жизнеспособна исключительно при условии участия персонала в ее формировании. Персонал предприятия является основой системы управления качеством.

Вышеназванные принципы являются в какой-то мере организационными. Так, в рамках создания системы управления качеством на предприятии персонал будет использовать четвертый, пятый и седьмой принципы («процессный подход», «системный подход», и «принятие решений на основе фактов»).

Описание процессов СМК «СВК Транс» представлено в приложении Ж.

В случае, когда определенное количество людей проходят одинаковое препятствие, кем то будет придумана технология устранения данного препятствия, документируя которую, для дальнейшего ознакомления всех участников препятствия, возможно, сократить время ее прохождения, обеспечив тем самым быстроту достижения конечных целей. Формирование действий подобного рода создает эволюцию, являющуюся основным принципом системы менеджмента качества на предприятии.

При организации действий без учета документирования возможна ситуация, когда каждым работником препятствие понимается по своему, и соответственно, технология его устранения может быть различной, не учитывающей интересы предприятия. Для предотвращения подобных опасностей создают документы — определяющие, регламентирующие, распределяющие права и ответственности: внутренние стандарты и регламенты компании [27].

Стандартами ИСО установлены обязательные документы, которые должно иметь предприятие, формирующее систему управления качеством. Данными документами являются руководство по качеству, политика в области качества, цели предприятия в области повышения качества и шесть процедур:

- 1) корректирующие действия;
- 2) предупреждающие действия;

- 3) управление несоответствующей продукцией;
- 4) управление внутренними проверками;
- 5) управление документацией;
- 6) управление записями.

Главным документом, необходимым для разработки и внедрения системы управления качеством на предприятии является руководство по качеству. Руководство по качеству представляет собой документ, в котором обозначена область применения системы менеджмента качества и содержатся документированные процедуры, разработанные для СМК, или ссылки на них [38].

В руководство по качеству «СВК Транс» необходимо включить следующую информацию:

1) В руководство по качеству включены все производственные процессы предприятия, необходимые для обеспечения высокого уровня качества оказываемых услуг и непрерывного его улучшения.

2) В систему управления качеством «СВК Транс» включены следующие документы: политика, цели в области качества, стандарты, используемые предприятием, производственные инструкции, положения. Регламент управления документацией определен в положении о ведении документации.

3) Главной обязанностью каждого работника является достижение высокого уровня качества услуг.

Высокое качество услуг обеспечивается действием согласно следующим принципам:

- непрерывное совершенствование инфраструктуры предприятия;
- непрерывное улучшение производственных процессов;
- организация взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками;
- ориентация на современные средства анализа и измерений;
- систематическое повышение квалификации и улучшение системы мотивации персонала;

— непрерывное улучшение системы управления качеством на предприятии.

4) Система планирование качества в «СВК Транс» включает в себя:

— обозначение целей предприятия в области качества;

— планирование непрерывного улучшения системы управления качеством.

Цели предприятия в области качества определяются руководством на основе политики качества.

5) Анализ системы управления качеством осуществляется руководством предприятия для обеспечения ее постоянной актуальности и эффективности.

Для анализа системы управления качеством необходимо собрать следующую информацию:

— результаты проверок функционирования системы управления качеством;

— информация, полученная в результате взаимодействия с потребителями;

— показатели функционирования производственных процессов;

— результаты произведенных действий по улучшению;

— рекомендации по улучшению системы управления качеством и отдельных производственных процессов;

— возможность финансирования деятельности.

6) Итогом проведенного руководством анализа является определение ресурсов необходимых для поддержания либо улучшения системы управления качеством. Так же руководством определяется необходимость человеческих ресурсов для успешного функционирования системы управления качеством и обеспечивается необходимый уровень компетентности персонала путем проведения профессионального отбора при приеме на работу и направления работников на повышение квалификации.

7) Процесс жизненного цикла услуг осуществляется в строгом соответствии с установленным регламентом, отраженным в обязательных

документах и является объектом анализа для определения необходимости его улучшений.

8) Ответственность за осуществление процесса закупок материалов для оказания услуг возложена на специалиста отдела МТО, за финансирование на главного бухгалтера, а за контроль на управляющего. Необходимость закупок материала определяется на основании данных о планируемом объеме реализации услуг. Закупка материалов осуществляется на короткий период времени с целью недопущения большого количества запасов на складе, использование которых в дальнейшем ни чем может гарантироваться. Регламент процесса закупок отражен в положении о закупках.

9) Предприятием планируется производство продукции в управляемых условиях, включающих:

- данные о характеристиках услуг и о требованиях потребителей к услугам;
- технологическую документацию функционирования производственных процессов;
- систематический анализ и измерение эффективности производства.

10) Процесс идентификации направлен на обеспечение контроля производства на всех стадиях. В рамках производства услуг в «СВК Транс» осуществляется идентификация на соответствие требованиям потребителей материалов, характеристик услуг, производственных процессов, послепродажного сервиса. Соответствие услуг условиям договоров обеспечивается персоналом соответствующих подразделений.

11) Специалистом службы маркетинга систематически осуществляется мониторинг требований потребителей и производится внесение изменений согласно выявленным требованиям.

12) Показатели эффективности системы управления качеством анализируются руководством предприятия, так же руководством осуществляется

мониторинг показателей удовлетворенности потребителей, и определяются возможные корректирующие и предупреждающие действия для ее повышения.

13) Корректирующие действия необходимы для предотвращения возникающих ранее несоответствий. Выбор определенного вида корректирующих действий осуществляется руководством соответствующих подразделений, а регламент осуществления данных действий отражен в положении о корректирующих действиях.

14) Для определения четкого регламента действий в рамках системы управления качеством на предприятии создаются документированные процедуры, которые оформляются в виде стандартов предприятия, положений, инструкций и т.д.

Политика в области качества состоит из основных целей и задач предприятия и создается в виде лозунгов отражающих принцип работы предприятия в области качества. Политика, разработанная для «СВК Транс» с учетом необходимых воздействий на слабые места и формированием принципов по данной части представлена в приложении И.

Документирование так же включает детальное описание процессов с раскрытием способа осуществления каждым по части процессов компании и 6 обязательных процедур рассмотренных выше.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества в «СВК Транс» целесообразно начать с соответствия компании требованиям стандартов ИСО с последующей ориентацией на отдельные инструменты из арсенала TQM, выбранные согласно имеющихся слабых мест компании.

3.2 Ориентация на инструменты TQM

В процессе анализа выяснили, что слабым местом «СВК Транс» является низкий уровень конкурентоспособности компании и основной необходимостью является его повышение.

Возможными причинами низкой конкурентоспособности «СВК Транс» являются следующие факторы:

- руководство нацелено исключительно на повышение финансовых показателей;
- отсутствие маркетинговых исследований;
- низкий уровень мотивации работников, вследствие чего, снижается уровень качества услуг;
- не эффективное использование оборудования и ТС.

Для более конкретного определения причин низкой конкурентоспособности необходимо выявить соответствие услуг компании требованиям потребителей.

Эффективным способом планирования качества на предприятии опираясь на требования потребителей является структурирование (Quality Function Deployment — далее по тексту QFD).

Структурирование функций качества — это метод структурирования нужд и пожеланий потребителя через развертывание функций и операций деятельности по обеспечению на каждом этапе жизненного цикла проекта создания продукции такого качества, которое бы гарантировало получение конечного результата, соответствующего ожиданиям потребителя. Основным инструментом QFD является таблица, получившая название «Дом качества». В ней отображается связь между фактическими показателями качества (потребительскими свойствами) и вспомогательными показателями (техническими требованиями) [36].

Таблица «Дом качества» «СВК Транс» представлена в приложении К.

Основными желаниями потребителей транспортных услуг определены:

- приемлемая (соразмерная) стоимость услуг;
- высокая скорость доставки груза;
- сохранность груза;
- возможность специализированных перевозок;
- доставка груза от «двери» до «двери»;
- наличие дополнительных услуг.

Для повышения уровня конкурентоспособности руководству «СВК Транс» необходимо переоценить текущую деятельность в соответствии с выявленными желаниями потребителей.

Для того что бы соответствовать требованию регулярности перевозок и повышению скорости доставки груза «СВК Транс» необходимо обеспечить бесперебойную работу ТС (снижение поломок в дороге, сокращение срока ремонтных работ), для обеспечения которых рекомендуется действовать по принципу ТРМ.

ТРМ (Total Productive Maintenance) — обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала [11, с.389].

Принцип ТРМ заключается в самостоятельном обслуживании оборудования и техники операторами с целью экономия времени их простоев, затрат на обслуживание.

Принцип ТРМ позволяет:

- сократить время простоя транспортных средств;
- снизить затраты на поддержание транспортных средств;
- сократить сроки ремонтных работ;
- повысить производительность.

Система ТРМ предъявляет повышенные требования к большинству работников, требуя непрерывного повышения их знаний, улучшения навыков, взаимоотношений с коллегами, отношения к своим обязанностям. Освоение системы ТРМ не представляется возможным без обучения персонала, поэтому первым шагом реализации системы ТРМ, после решения руководства о его создании, является организация обучения работников.

Самостоятельное обслуживание оборудования и техники операторами предусматривает такой порядок работы, при котором работник осуществляющий работу за оборудованием по мере необходимости осуществляет так же ремонт данного оборудования. Данный принцип направлен на повышение эффективности

производственных процессов, сокращение срока простоев техники в ожидании ремонта, поломок оборудования, увеличение его срока службы, повышение качества выпускаемой продукции.

Отдельные улучшения — это важный элемент ТРМ, представляющий собой постоянный процесс совершенствования всех элементов производства (производственной среды, оборудования, организации работы с кадрами, поставщиками, потребителями), в которых участвуют все сотрудники предприятия [11].

Данный принцип изложен для компаний-производителей. При ориентации на ТРМ «СВК Транс» под операторами следует понимать всех работников, не относящихся к службе ремонта.

Так, водитель должен принимать участие в ремонте автомобиля совместно с механиком и субподрядными организациями, привлекаемыми для ремонта транспортных средств, иметь навыки и знания комплексного ремонта, с целью избежание простоя в связи с поломкой автомобиля в дороге и срыва сроков доставки.

Обслуживание оргтехники производится самостоятельно офисными работниками с целью оптимизации производственного процесса и экономии времени на излишние операции, не приносящие пользы.

Выделим 5 направлений отдельных улучшений «СВК Транс»:

- повышение эффективности использования ТС;
- снижение расхода энергоресурсов;
- проведение отдельных улучшений в производственной системе;
- организация системы внесения предложений по улучшению.

Система ТРМ и отдельные улучшения направлены на устранение потерь, снижающих эффективность компании. К данным потерям относятся:

- 1) потери, связанные с поломками транспортных средств и оборудования,
- 2) потери из-за неэффективного управления (простой по причине длительной подготовки сопроводительных документов),

- 3) потери по причине неэффективной организации работы транспорта,
- 4) потери по причине неэффективной организации производства (простой по причине ожидания ремонтной службы),
- 5) потери из-за неэффективной системы анализа проблемы (некачественный ремонт, слабый уровень контроля ремонтной службы, неверно установленная причина поломки),
- 6) потери по причине поломок компьютерной техники, наладки производственных программ.

При таких обстоятельствах, концепция ТРМ способствует увеличению скорости доставки груза, повысив тем самым периодичность доставки, обеспечению функциональной пригодности ТС и оборудования.

Определить желания потребителя, в виде дополнительных услуг, нестандартных перевозок позволит постоянный анализ потребностей клиентов, систематическое проведение опросов потребителей.

Так же определить востребованные услуги поможет такой инструмент повышения качества, как - бенчмаркинг, являющийся инструментом определения услуг, пользующихся спросом у конкурентов.

Бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы [11].

Бенчмаркинг содержит набор мероприятий, способствующих систематическому определению достоинств чужого опыта и организации их использования в собственной работе.

Регламент функционирования бенчмаркинга состоит из следующих этапов:

- 1) выбор определенного процесса деятельности компании-конкурента,
- 2) выбор параметров сравнения данного процесса компании-конкурента с подобным процессом в собственной компании,
- 3) анализ полученной информации,

- 4) разработка проекта изменений, вносимых в данный процесс собственной компании,
- 5) внедрение изменений в практическую деятельность,
- 6) контроль за ходом осуществления данного процесса и итоговая оценка качества изменения данного процесса.

Компании «СВК Транс» в рамках бенчмаркинга необходимо проводить анализ услуг, предлагаемых конкурентами, с целью более точного соответствия требованиям потребителя. Необходимо отметить, что потребителем выделены требования в виде дополнительных услуг, доставки груза от двери до двери, специализированных перевозок. Компании-конкуренты, предлагая данные виды услуг, оказываются более конкурентоспособны, нежели «СВК Транс» вследствие чего, компания теряет потенциального потребителя в пользу компаний - конкурентов. Так же «СВК Транс» необходимо проводить непрерывный анализ тарифов на услуги, сравнивая их с тарифами конкурентов, с целью недопущения необоснованного завышения стоимости.

Современной системе управления качеством, независимо от формы собственности компании и масштабов ее производства, необходимо оптимально сочетать действия, методы и инструменты, обеспечивающие, с одной стороны, оказание услуги, отвечающей текущим запросам и потребностям, а с другой - создание новых услуг, способных удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка для чего концепция управления качеством должна непрерывно взаимодействовать с маркетинговыми исследованиями.

Вышеназванные мероприятия позволят предприятию достичь эффективности производственной системы, направить действия на удовлетворение основных требований потребителей, сократить издержки. Таким образом, предприятие получит максимально возможный результат при минимальном использовании имеющихся ресурсов.

Ожидаемый эффект от внедрения вышеназванных мероприятий:

- увеличение срока службы оборудования и ТС;

- сокращение издержек на обслуживание оборудования и ТС;
- сокращение внепланового простоя ТС;
- снижение себестоимости услуг;
- сплоченный и инициативный коллектив;
- предложение услуг необходимых потребителю;
- своевременное реагирование на современные технологии в рамках оказания услуг и приобретение необходимых ресурсов раньше компаний-конкурентов;
- удовлетворение желаний всех заинтересованных сторон (потребители, работники, поставщики).

Финансово-экономическая эффективность предложенных мероприятий представлена в таблице 15.

Таблица 15. – Финансово-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Наименование показателя	2017 год	Проект	Отклонение
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	14 049,0	14 049,0	0
Выручка, тыс. руб.	74 680,0	85 000,0	10 320,0
Себестоимость продукции, тыс. руб.	50 280,0	50 280,0	0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	12 960,0	12 960,0	0
Уровень загрузки производственных мощностей, %	72	80	8
Фондоотдача, %	5,31	6,05	0,74

Источник: составлено автором

Таким образом, при осуществлении действий по установленному регламенту, а именно: опираясь на стандарты ИСО и руководствуясь инструментами и методами TQM, компания сможет реализовать цели, укрепив свою позицию в конкурентном плане.

Заключение

В ситуации, когда уровень качества продукции и всей деятельности предприятия в целом является определяющим фактором его конкурентоспособности, руководство начинает осознавать важность комплексного воздействия на качество всех производственных процессов предприятия и непрерывного управления данным качеством.

На современном рынке грузовых перевозок наблюдается высокая конкуренция, требующая от транспортных компаний систематического расширения спектра оказываемых услуг, улучшений качества обслуживания клиентов.

В рассмотренной транспортной компании основной проблемой требующей немедленного разрешения является низкий уровень конкурентоспособности, вследствие чего наблюдается снижение выручки компании, не эффективное использование производственных мощностей.

В результате проделанного анализа «СВК Транс» были выявлены следующие негативные моменты, являющиеся предпосылкой необходимости повышения качества деятельности предприятия, всех его производственных процессов и выпускаемой продукции и оказывающих отрицательное влияние на конкурентоспособность предприятия:

- слабый уровень обмена информацией между потребителем и производителем;
- низкий уровень корпоративной культуры;
- отсутствие анализа уровня качества;
- отсутствие контроля в рамках оказания услуг;
- отсутствие маркетинговых исследований вследствие чего компания не имеет представлений о желаниях потребителей и услугах предлагаемых конкурентами.

Система управления качеством, предложенная «СВК Транс», включает в себя основные требования стандартов ИСО к управлению качеством на

предприятиях. Соответствие предприятия стандартам ИСО является для потребителей дополнительной гарантией того, что услуга, оказанная данным предприятием, будет неизменно высокого качества и полностью соответствующей условиям контракта.

Система управления качеством является эффективным инструментом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия и производимой им продукции, а так же способствует снижению себестоимости данной продукции при одновременном повышении ее качества.

Реализация деятельности по управлению качеством компании включает разработку системы менеджмента качества, а так же непрерывная работа над эффективностью их функционирования. Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятия и производимых услуг, «СВК Транс» необходимо создать эффективную систему управления качеством на основе стандартов ИСО и всеобщего управления качеством (TQM).

Улучшение уровня конкурентоспособности компаний напрямую зависит от эффективного управления компанией и ее бизнес-процессами. Для повышения качества услуг и вследствие повышения уровня конкурентоспособности необходимо провести ряд мероприятий по устранению установленных слабых мест, в производственных процессах компании.

С целью ориентации на потребителя «СВК Транс» необходимо систематически анализировать потребности и ожидания клиентов. Для выявления потребностей потребителей был проведен анализ методом «Дом Качества». В рамках данного инструмента были определены основные требования потребителей к транспортным услугам, способствующие дальнейшему формированию спектра предлагаемых услуг с учетом требований потребителей.

Одним из инструментов оценки предлагаемых услуг конкурентами является бенчмаркинг. Благодаря данному инструменту, компания имеет возможность оценить сильные стороны своих конкурентов, внедрить что-либо из предлагаемого ассортимента услуг в собственном предприятии. С помощью бенчмаркинга можно понять причины низкой конкурентоспособности компании

относительно конкурентов, оценить возможность улучшения собственного положения.

Таким образом, с помощью бенчмаркинга удалось выяснить, что отставание «СВК Транс» от конкурентов происходит по причине отсутствия маркетинговых исследований, вследствие чего компания не обладает необходимыми ресурсами для оказания требуемых потребителям услуг.

Так же огромное влияние на показатель конкурентоспособности компании оказывает заинтересованность работников в выполнении своей работы максимально качественно. Для повышения заинтересованности работников рекомендуется переоценить подход руководства к персоналу. Необходимо, чтобы каждый работник понимал вносимый вклад в развитие предприятия. Огромное внимание следует уделить мотивации работников.

Так же одним из элементов качества на предприятия является качественный материал и оборудование, предоставляемые поставщиками. Для максимального улучшения данного уровня необходимо непрерывно взаимодействовать с поставщиками, отбирать поставщиков по показателям качества и систематически укреплять взаимоотношения с ними.

Для проверки эффективности действующей системы управления качеством «СВК Транс» следует систематически анализировать систему качества посредством внутренних проверок и самооценки предприятия.

Рассмотренные выше, статистические методы не создают качества автоматически. Успех в реализации данных методов проявляется исключительно при комплексном воздействии на управление качеством всех производственных процессов предприятия. Таким образом, комплексное управление качеством предполагает системный подход к управлению предприятием, ориентацию на долговременные перспективы, а так же определение долгосрочных целей и четкое им следование. Так же вся деятельность предприятия должна быть направлена на постоянный поиск возможностей совершенствования и улучшения всех показателей представляющих интерес для потребителей. Некоторые исследователи утверждают, что комплексное управление качеством ведет к

постиндустриальной революции, так же как научное управление привело к индустриальной революции, а разработка систем качества представляется необходимой мерой, если организации хотят процветать в будущем [31].

Создание системы управления качеством позволяет предприятию оценить свои сильные и слабые стороны, а так же определить направления развития. В настоящий момент даже незначительное опережение конкурентов по показателям качества способствует привлечению большого количества потребителей. Таким образом, комплексное управление качеством на предприятии является необходимым фактором его конкурентоспособного функционирования.

Ориентация на систему управления качеством при повышении конкурентоспособности предприятия «СВК Транс» позволит повысить имидж компании, а, следовательно, установить более стабильное положение на рынке и повысить эффективность производственных процессов при улучшении качества продукции, что в целом приведет к повышению уровня конкурентоспособности и повлияет и на эффективность деятельности компании в целом.

Список использованных источников

Нормативно-законодательные документы

1. ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества, 2008
2. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 2015
3. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9004-2009, 2009

Учебники и учебные пособия

4. Аристов О. В. Управление качеством: Учебное пособие для вузов/ О. В. Аристов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 224 с.
5. Борисова Е. Управление персоналом. - М.: Финансы и статистика, 2002. С. 109
6. Герасимова, Е. Б. Управление качеством / Е.Б. Герасимова, Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 256 с.
7. Грибов В., Грузинов В. Экономика предприятия. М., 2006
8. Данилов А, Михайлова С, Данилова Т. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности // Стандарты и качество. - №1. – 2005
9. Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2016. - 232 с
10. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции// Машиностроитель 2003 №11 С.15-18
11. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. - М.: Питер Пресс, 2008. С. 74 - 160.
12. Клячкин, В. Н. Статистические методы в управлении качеством. Компьютерные технологии / В.Н. Клячкин. - М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2016. - 304 с.
13. Кузнецова, Н. В. Управление качеством / Н.В. Кузнецова. - М.: Флинта, 2017. - 360 с.
14. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И., Менеджмент, ориентированный на рынок/ пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. 2-е изд. СПб., 2008
15. Логанина, В. И. Статистические методы контроля и управления качеством продукции / В.И. Логанина, А.А. Федосеев. - М.: Феникс, 2016. - 224 с.
16. Ляльков С.С., Минченко О.И., Система менеджмента качества: Учебно-методическое пособие. БГУИР, 2009. — 92 с.
17. Мацута В., Свиткин М., Рахлин К. Реализация процессного подхода при внедрении СМК в организации: Практическое пособие., Санкт-Петербург, 2002, 32 с.

18. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие / Н.К.Моисеева. М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013.- 272 с
19. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики. учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002.
20. Портер М. Конкурентная стратегия, методика анализа отрасли и конкурентов/ пер. с англ. М. 2007
21. Реймаров, Г. А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 424 с.
22. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. 6-е изд. перераб. и доп. М., 2007
23. Салимова, Т. А. Управление качеством / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2014. - 416 с.
24. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. М.: ЮНИТИ, 2008
25. Фрейдина, Е. В. Управление качеством / Е.В. Фрейдина. - Москва: Мир, 2014. - 192 с.
26. Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.,2006
27. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник - 2-е изд., доп. / А.Д. Шеремет М.: ИНФРА-М, 2005. - 366с.
28. Щёткина В. Н., Шепелев М. А. Управление конкурентоспособностью компании на основе использования системы сбалансированных показателей и внедрения системы менеджмента качества // Молодой ученый. — 2017
29. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие для вузов / А.Ю. Юданов - М.: Акалис, 2013. - 272 с.

Составная часть периодических изданий (газеты, журналы, статьи)

30. Александрова И.А. СМК как средство повышения конкурентоспособности компании, 2008 (статья)
31. Джеймс С. Боуман (James S. Bowman) Перевод Т. Жуковской. Л. Кузнецовой Комплексное управление качеством ,2000
32. Шелудько Е.Б., В.В. Петрова Особенности российского менеджмента качества: проблемы и перспективы, 2017

Электронные ресурсы

33. Концепция всеобщего управления качеством (TQM) и стандарты ISO 9000 [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.- Режим доступа:
<http://econom-lib.ru/3-50.php>
34. Лекция. Концепция всеобщего управления качеством [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.-Режим доступа:
http://usfeu.ru/Uploads/MethodObespech/KursLekzii/2304031_2/2304033_12.pdf
35. Метод SWOT [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.-Режим доступа:
<https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0037/>

36. Метод структурирования функций качества [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.- Режим доступа: http://studbooks.net/1462197/menedzhment/metod_strukturirovaniya_funktsiy_kachestva

37. Основные направления использования отечественного и зарубежного опыта в управлении качеством продукции [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.- Режим доступа: <http://www.finwords.ru/wfirs-124-2.html>

38. Разработка руководства по качеству [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.- Режим доступа: http://studbooks.net/850448/menedzhment/razrabotka_rukovodstva_kachestvu

39. Теория бухгалтерского учета, анализа и аудита [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.- Режим доступа: http://studbooks.net/1333004/buhgalterskiy_uchet_i_audit/teoriya_buhgalterskogo_ucheta_analiza_i_audita

40. Теория организации [Электронный ресурс].-Электрон. Дан.-Режим доступа:

<http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/36.htm>

41. Функциональные структуры управления [Электронный ресурс].- Электрон. Дан.- Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/6329017/page:7/>

Приложение А

Сравнительный анализ бизнес моделей конкурентов ООО «СВК Транс» (см. пункт 2.3 настоящей работы)

Таблица А.1 - Сравнительный анализ бизнес моделей конкурентов ООО «СВК Транс»

Наименование показателей	Наименование организации			Анализ показателей
	«СВК Транс»	«АЯМТранссервис»	«НТК»	
Ключевые партнеры	ОАО РЖД; компании занимающиеся реализацией проектов в области энергетики, строительства; различные судоходные компании		Транспортные компании имеющие в собственности ресурсы для оказания услуг	Согласно данного пункта, «АЯМТранссервис» находится в наиболее выгодных условиях, нежели остальные компании. Так, «НТК» является компанией зависимой от отношений с партнерами, так как ее деятельность заключается в посредничестве в транспортных услугах. Оказание транспортных услуг «СВК Транс» определяет сотрудничество с ОАО РЖД, от отношений с которым зависит дальнейшее развитие компании в области ж/д перевозок.
Ключевые виды деятельности	услуги автомобильной перевозки груза; услуги автокрана; услуги хранения груза; услуги экскаватора-погрузчика; услуги экспедирования	транспортные услуги; переработка контейнеров и вагонов; приемка грузов; услуги по погрузке, хранению грузов; услуги автокрана	Транспортная доставка груза	Наиболее выгодной положение в отрасли ключевых видов деятельности занимает «СВК Транс», так как компания предлагает обширный ассортимент оказываемых услуг. Компания «АЯМТранссервис» немного уступает «СВК Транс» за счет отсутствия в автомобильном парке компании погрузчиков. «НТК» занимает последнее место в данном пункте, так как ассортимент предлагаемых услуг ограничивается на доставке груза.
Ценностные предложения	Совмещение двух видов перевозки груза по удобной для клиента схеме	Услуги перевозки по схеме "склад-склад" полностью на своем оборудовании	доставка грузов в любой населенный пункт РС (Я) с использованием обычного и специального транспорта (вертолеты, суда вездеходы и т.д.); доставке груза «от двери до двери»	Ценностные предложения всех рассматриваемых компаний достаточно интересные. В данном пункте невозможно выделить какую-либо компанию, так как предложения представляют изюминку каждой компании и благодаря данным предложениям компания для определенной группы клиентов, покажется интереснее других компаний. Ценностные предложения напрямую зависят от того, какой вид перевозки нужен в конкретном случае конкретному клиенту.

Продолжение таблицы А.1

Наименование показателей	Наименование организации			Анализ показателей
	«СВК Транс»	«АЯМТранссервис»	«НТК»	
Взаимоотношения с клиентами	официальный сайт; участие в торгах; сарафанное радио; информация от клиентов	официальный сайт; рекламные кампании; сарафанное радио; информация от клиентов	официальный сайт; рекламные кампании; сарафанное радио; информация от клиентов	Взаимоотношения с клиентами определяют, каким образом компания представляет себя клиенту. За счет отсутствия рекламных кампаний «СВК Транс» проигрывает конкурентам в своей известности клиенту. В остальном, каждая компания занимается собственным имиджем и проводит различные мероприятия для представления себя клиенту.
Потребительские сегменты	Нишевой рынок	Нишевой рынок	Массовый рынок	Так как «НТК» ориентирована на Массовый рынок, компания является наиболее стабильной в плане существования в определенном месте. Остальные компании, оказывая услуги ориентированные на нишевой рынок должны постоянно проводить исследования востребованности на будущие годы оказываемых услуг и в случае чего прибегать к возможным решениям (смене потребительских сегментов, смене рынка сбыта) для продолжения существования компании.
Ключевые ресурсы	транспортные средства; производственная база; офис в городе Нерюнгри	офисы в г. Нерюнгри, Томмот, Москва; транспортные средства; ж/д тупик контейнерная площадка; платформы контейнера	офис в г. Нерюнгри; сотрудничество с транспортными компаниями имеющими ресурсы для оказания услуг; автокраны	Ресурсы «АЯМТранссервис» позволяют компании опережать своих конкурентов в плане развития, спроса на услуги компании. В данном вопросе компании «СВК Транс» стоит каким-либо образом приобретать ресурсы, необходимые для работы на проектах, для создания конкурентного равенства «АЯМТранссервис». Компании «НТК» наоборот не требуется увеличение собственных ресурсов, так как компания работает по совершенной иной стратегии, нежели конкуренты.

Окончание таблицы А.1

Наименование показателей	Наименование организации			Анализ показателей
	«СВК Транс»	«АЯМТранссервис»	«НТК»	
Каналы сбыта	Республика Саха (Якутия)	Москва; Санкт-Петербург; Новосибирск; отправка груза из городов Урала и других населенных пунктов России в Якутию	Республика Саха (Якутия)	Увеличение каналов сбыта является главным показателем успешности компании. Так, например «АЯМТранссервис» с оказания перевозок по РС (Я) вышла на крупные города России. Остальным фирмам так же стоит задуматься над расширением каналов сбыта, так как изменение внешней среды может стать угрозой уменьшения оказания услуг и послужить причиной плохого финансового состояния компании.
Структура издержек	заработная плата; налоги; арендная плата; официальный сайт; обеспечение техники специальными разрешениями для перевозки крупногабаритного груза.	заработная плата; налоги; арендная плата; официальный сайт	заработная плата; налоги; арендная плата; оплата по договорам сотрудничества с транспортными компаниями; официальный сайт	Структура издержек «АЯМТранссервис» значительно меньше структур издержек компаний-конкурентов, так как компания оказывает услуги за счет собственных ресурсов и ей не приходится платить за какие либо услуги другим предприятиям.
Потоки поступления доходов	— оказание услуг техникой; — автомобильная перевозка грузов; — услуги экспедирования; — услуги хранения.	— оказание транспортных услуг; — переработка контейнеров; — услуги автокрана	Оказание услуг по доставке груза	У «СВК Транс» количество потоков поступления доходов больше, чем у конкурентов. Данные показатели зависят от количества видов оказываемых услуг и поэтому для увеличения данного показателя компаниям нужно стремиться расширить ассортимент услуг.

Источник: составлено автором

Приложение Б

Самооценка ООО «СВК Транс» (см. пункт 2.4 настоящей работы)

Таблица Б.1- Критерии определения уровня качества

Уровень зрелости	Описание
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень работы системы составляет 0%, практическая деятельность не ведется или еще не начата. В целом внедрен небольшой процент принципов менеджмента. 2. Свидетельства внедрения отсутствуют. 3. Системный подход неочевиден, отсутствуют реальные цели. 4. Измерения отсутствуют или результаты измерений неудовлетворительны или непредсказуемы. 5. Работа с претензиями или нуждами потребителей неудовлетворительна. 6. Возможно, существуют несколько хороших идей, однако они или не внедрены, или желаемое положение принимается за действительное
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень работы системы 25%. Только в некоторых сферах ведется практическая деятельность. 2. Свидетельства внедрения имеются. 3. Применяется, главным образом, корректирующий подход, направленный на исправление ошибок. 4. Ограниченные свидетельства воздействия корректирующих действий. 5. Ограниченные информация и/или понимание требуемых улучшений. Установлены некоторые цели, достигнуты некоторые положительные результаты. 6. Разумная ориентация на удовлетворенность потребителя, однако, мало внимания уделяется удовлетворенности других заинтересованных сторон. 7. Процессный подход получил некоторое признание в организации. Появились незначительные свидетельства полезности его применения. 8. Проводятся случайные анализы или оценки, которые могут привести к некоторым улучшениям и повышению показателей
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень работы системы приблизительно составляет 50%, практическая деятельность ведется, но не во всех областях. 2. Доступны наглядные свидетельства улучшений. 3. Внедрение процессного подхода является очевидным, причем этот подход более превентивный, чем корректирующий. 4. Проводится установление первоначальных причин несоответствий, внедрение корректирующих действий и систематических улучшений. 5. Доступна информация о поставленных целях и результатах их достижения, наблюдаются небольшие положительные тенденции по улучшению. 6. Обычно наблюдается ориентация на удовлетворение требований заинтересованных сторон. 7. Доступны объективные свидетельства ориентации целей на достижение умеренного успеха с применением целенаправленного анализа и соответствующих действий. 8. Доступны отдельные свидетельства явных улучшений или повышения показателей, однако вызывает некоторые опасения неполная заинтересованность работников во внедрении принципов менеджмента

Окончание таблицы Б.1

Уровень зрелости	Описание
4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень работы системы приблизительно составляет 50%, практическая деятельность по внедрению принципов менеджмента ведется по всей организации, как правило, лишь с небольшими исключениями. 2. В системе установлен взаимосвязанный процессный подход. 3. В организации и у ключевых ее поставщиков установлен постоянный процесс улучшений. Наблюдаются последовательные положительные результаты и тенденции улучшений, ясные свидетельства ориентации на достижение поставленных целей. 4. Ориентация на удовлетворение большинства заинтересованных сторон. 5. Доступны свидетельства превентивного характера корректирующих действий, направленных на предупреждение повторного появления несоответствий. Доступны объективные свидетельства предупреждающих действий и оценки риска. 6. Периодически проводится анализ улучшений и повышения показателей, однако они не охватывают все необходимые области на 100%. 7. Доступны свидетельства долгосрочных улучшений за длительный период, например, по крайней мере за 1 год
5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Практическая деятельность по внедрению принципов менеджмента ведется по всей организации без исключений. 2. Организация признана "Лучшей в классе", использует бенчмаркинг. Полученная информация интегрируется в процесс улучшений (от конечного пользователя на рынке и по всей цепи поставок). 3. Организация готова продемонстрировать все результаты для получения статуса "Лучшая в классе", жизнеспособный непрерывный бизнес, удовлетворенность всех заинтересованных сторон. 4. Успешная и инновационная организация, способная к обучению. Уместны все применяемые подходы, которые приводят к успеху и направлены на достижение положительных результатов во всех областях и во всех видах деятельности. 5. Модель менеджмента организации является превосходным образцом для подражания. Трудно представить возможные существенные улучшения, однако проводится регулярный анализ модели. 6. Доступны свидетельства долгосрочных улучшений за продолжительный период, например по крайней мере за 3 года

Источник: [1]

Таблица Б.2-Уровень зрелости «СВК Транс»

Принципы менеджмента качества	Уровень зрелости	Среднее значение
1 Ориентация на потребителя		
а) Организация идентифицировала соответствующие группы потребителей или рынки в целях получения финансового и экономического эффекта?	1	1
б) Организация полностью изучила потребности и ожидания потребителей и соответствующие цепочки поставок, а также идентифицировала необходимые ресурсы для выполнения этих требований?	1	
с) Организация установила необходимые измерения удовлетворенности потребителей, возникающие претензии урегулируются справедливо и своевременно?	1	
2 Лидерство руководителя		
а) Высшее руководство устанавливает общее направление деятельности, политику, планы и другие важные вопросы, необходимые для устойчивого развития организации, и проводит обмен информацией по этим вопросам?	1	1
б) Высшее руководство устанавливает эффективные финансовые и экономические цели, обмен информацией по ним, обеспечивает необходимые ресурсы и информацию обратной связи?	1	
с) Высшее руководство создает и поддерживает необходимую внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации?	1	
3 Вовлечение работников		
а) Работники всех уровней признаны важным ресурсом организации, который может оказывать сильное влияние на достижение финансового и экономического эффекта?	1	1
б) Полное вовлечение работников стимулирует создание возможностей для повышения их компетентности, знаний и опыта и используется для получения совокупного дохода организации?	1	
с) Работники выражают желание работать совместно с другими служащими, потребителями, поставщиками и другими заинтересованными сторонами?	1	
4 Процессный подход		
а) Взаимосвязано ли управление действиями, средствами контроля, ресурсами и выходами процесса?	2	1,3
б) Изучены ли путем проведения анализа и измерений возможные основные действия и/или процессы для достижения лучшего финансового и экономического эффекта?	1	
с) Высшее руководство предоставляет необходимые полномочия для оценки и/или установления приоритетных рисков и может оказать потенциальное воздействие на потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон?	1	
5 Системный подход к менеджменту		
а) Взаимосвязанные процессы идентифицированы, поняты и подлежат эффективному управлению для создания, обеспечения и функционирования системы, которая позволяет достигать финансового и экономического эффекта?	1	1
б) Проведено исследование ресурсов, возможностей и ограничений процесса с учетом их взаимозависимости?	1	
с) Применен системный подход для холистического (целостного) использования конкретных процессов с выгодой для всей системы?	1	

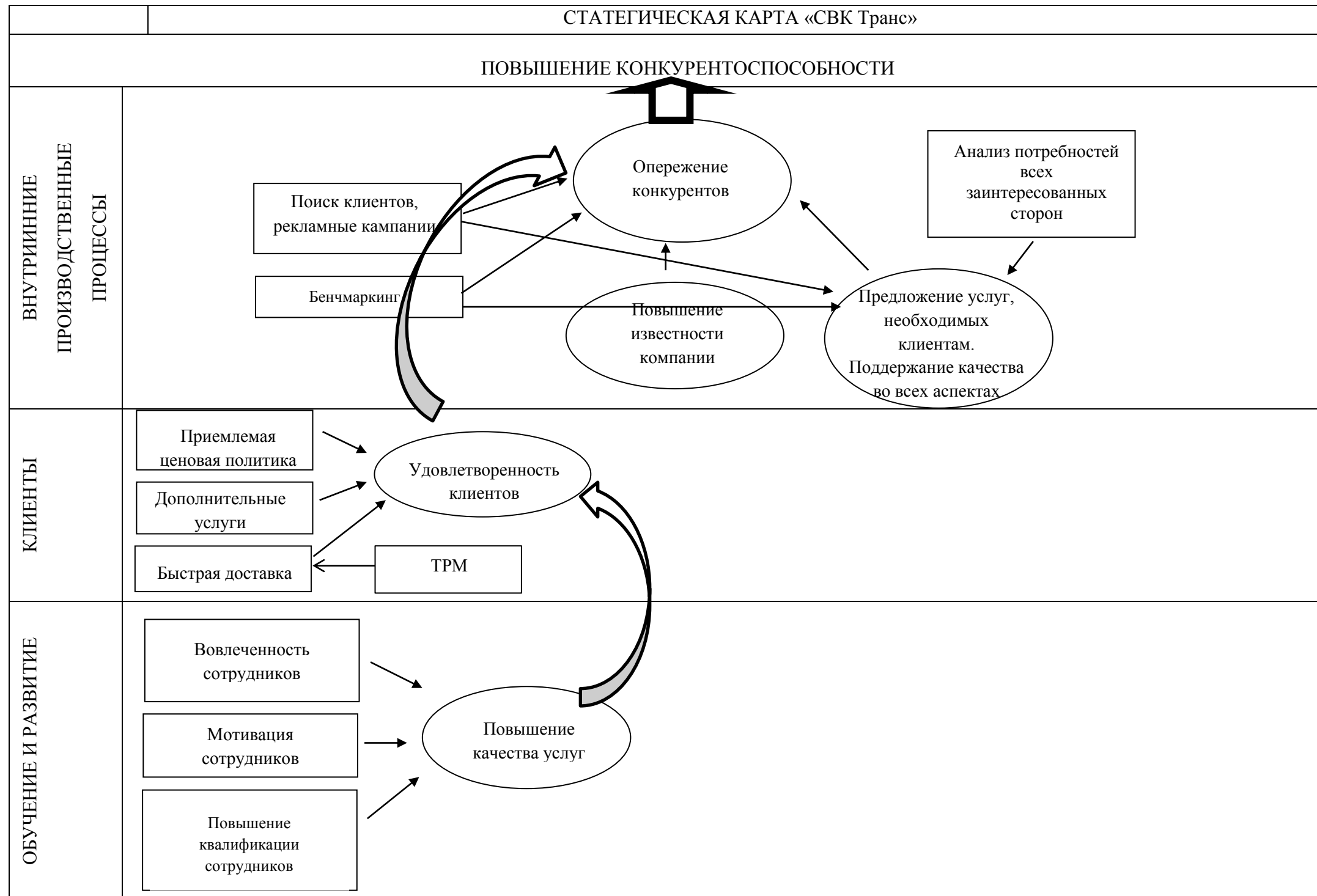
Окончание таблицы Б.2

Принципы менеджмента качества	Уровень зрелости	Среднее значение
6 Постоянное улучшение		
а) Высшее руководство поощряет и поддерживает постоянное улучшение для достижения поставленных целей в области финансовой и экономической эффективности?	1	1,6
б) В организации проводятся эффективные измерения и мониторинг на месте для прослеживания и оценки финансового и экономического эффекта?	2	
с) Высшее руководство осознает и официально подтверждает достижение финансового и экономического эффекта?	2	
7 Принятие решений, основанное на фактах		
а) Принимаемые решения действительно эффективны, основаны на точном фактическом анализе и согласованы с интуитивным опытом (при необходимости)?	1	1
б) Высшее руководство обеспечивает соответствующий доступ к данным, информации и инструментам, которые позволяют провести эффективный анализ?	1	
с) Высшее руководство обеспечивает принятие решений на основе получения оптимальной выгоды организации, избегая улучшений одной области за счет ухудшения другой?	1	
8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками		
а) Функционируют эффективные процессы оценки, выбора и мониторинга поставщиков и партнеров в цепи поставок для обеспечения совокупного финансового и экономического эффекта?	1	1
б) Высшее руководство обеспечивает развитие взаимовыгодных отношений с ключевыми поставщиками и партнерами, принят подход, позволяющий уравнивать краткосрочную прибыль с долгосрочной перспективой сотрудничества?	1	
с) Поощряются совместные будущие планы и обратная связь между организацией и ее поставщиками/партнерами в цепи поставок для достижения взаимной выгоды?	1	

Источник: составлено автором

Приложение В

Стратегическая карта повышения конкурентоспособности ООО «СВК Транс» (см. пункт 2.4 настоящей работы)



Источник: составлено автором

Рисунок В.1 –Стратегическая карта «СВК Транс»

Приложение Г

Процесс управления персоналом в ООО «СВК Транс» (см. пункт 3.1. настоящей работы)



Источник: составлено автором

Рисунок Г.1- Процесс управления персоналом в «СВК Транс»

Приложение Д

Жизненный цикл услуг ООО «СВК Транс» (см. пункт 3.1 настоящей работы)

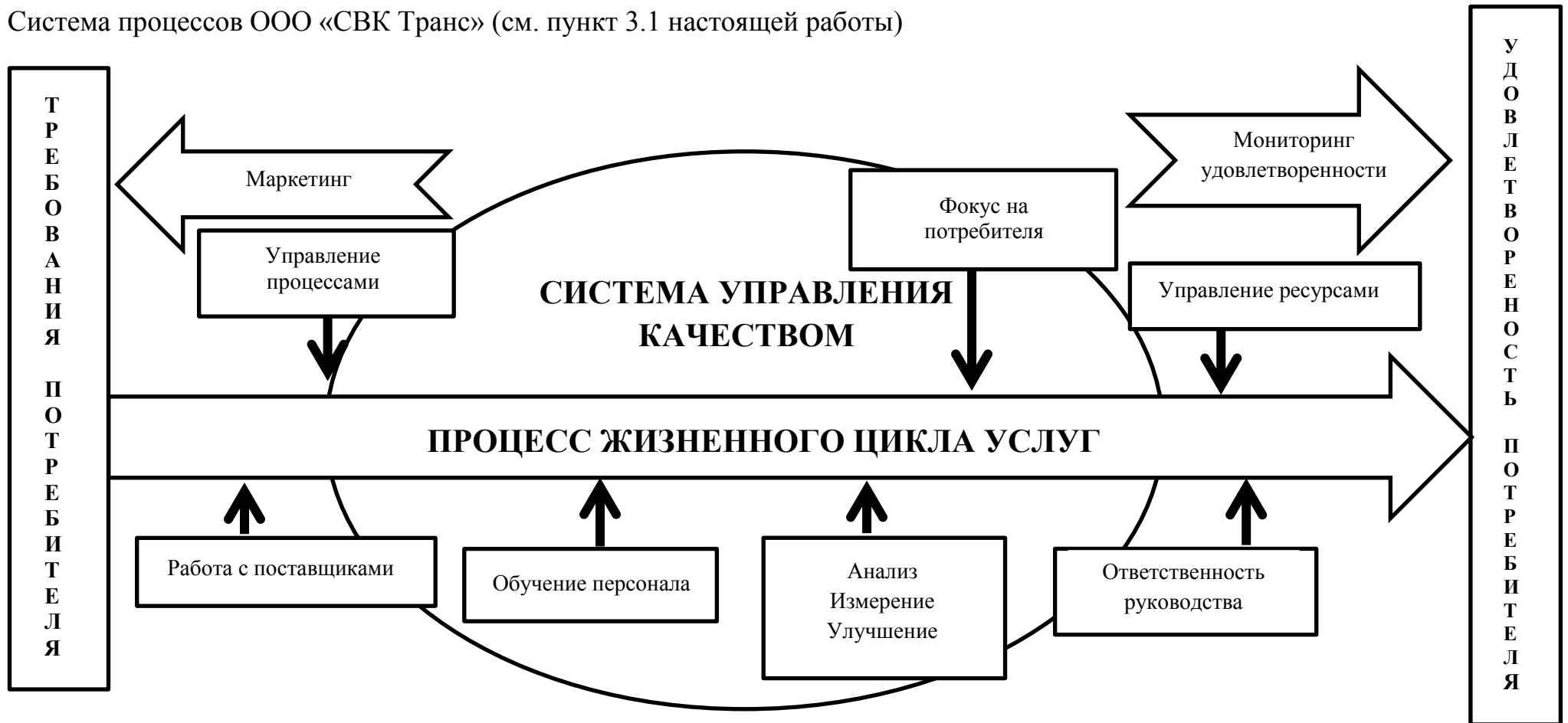
Таблица Д.1 - Жизненный цикл услуг «СВК Транс»

Схема процесса	Операция процесса	Ответственный исполнитель операции	Вход в операцию	Выход из операции	
	1	Получение заявки на оказание услуг	Помощник руководителя	Заявка на оказание услуг	Регистрация в журнале входящей корреспонденции
	2	Рассмотрение заявки	Директор по логистике	Заявка на оказание услуг	Регистрация в журнале заказов
	3	Заказ принят?	Управляющий	Заявка на оказание услуг	Решение об отказе
	4	Оформление отказа в контракте	Помощник руководителя	Решение об отказе	Письмо-отказ
	5	Принятие и анализ контракта	Помощник руководителя	Решение о принятии заказа	Карта анализа контракта
	6	Подготовка контракта	Помощник руководителя	Результат анализа контракта	Проект контракта
	7	Подписание контракта	Управляющий	Проект контракта	Контракт
	8	Подготовка техники	Механик	Проект контракта	Контракт
	9	Обеспечение материалами и ГСМ	Специалист отдела МТО	Проект контракта	Контракт
	10	Вывод техники на линию, оказание услуг	Механик	Проект контракта	Контракт
	11	Подписание справок об оказании услуг у контрагента	Директор по логистике	Проект контракта	Контракт
	12	Передача справок оказанных услуг в бухгалтерию	Директор по логистике	Проект контракта	Контракт
	13	Подготовка счетов и отчетных документов	Главный бухгалтер	Проект контракта	Контракт

Источник-составлено автором

Приложение Е

Система процессов ООО «СВК Транс» (см. пункт 3.1 настоящей работы)



Источник: составлено автором

Рисунок Е.1-Система процессов «СВК Транс»

Приложение Ж

Описание процессов СМК (см. пункт 3.1 настоящей работы)

Таблица Ж.1- Описание процессов СМК

Выходы каких процессов входят в данный процесс	№ процесса	Наименование процесса	«Владелец» процесса	Для каких процессов выходы данного процесса являются входом
	1	Процесс менеджмента качества	Заместитель управляющего по качеству	все
1,3	2	Процесс планирования создания услуг	Маркетолог	4
1	3	Процесс, связанный с потребителем	Маркетолог	2,10
2	4	Процесс проектирования и разработки услуг	Директор по логистике	5,7
4	5	Процесс закупки материалов, комплектующих и др.	Специалист отдела МТО	6
2,3,4,5,7	6	Процесс подготовки производства	Механик	1, 15
4	7	Процесс управления финансами	Главный бухгалтер	8,6
6,7	8	Процесс производства	Директор по логистике	7
1	9	Процесс управления человеческими ресурсами	Помощник руководителя	все
8	10	Процесс измерения и контроля продукции	Заместитель управляющего по качеству	1

Источник: составлено автором

Приложение И

Политика в области качества для ООО «СВК Транс» (см. пункт 3.1 настоящей работы)

Политика в области качества «СВК Транс»

1. Мы поддерживаем успешную деятельность наших клиентов, создавая для них транспортные услуги высшего качества. Мы стремимся лучшим образом удовлетворять запросы наших клиентов, оперативно предоставляя им полную и достоверную информацию, с помощью современных информационных технологий и стараемся организовать систему подачи информации максимально удобной, оказание услуг — современными, быстрыми, качественными, тарифы приемлемыми. Мы — компания, ориентированная на потребителя.

2. Мы готовы к переменам и стремимся к производству нового и необходимого вместо, старого и привычного. Мы готовы непрерывно совершенствовать уровень услуг с целью удовлетворения изменяющихся требований наших клиентов. Мы работаем над систематическим обновлением бизнес-процессов. Мы — развивающаяся компания, ориентированная на современные технологии.

3. Мы стремимся к максимально эффективному использованию информационных, материальных и финансовых ресурсов направленных на непрерывное повышение прибыльности нашей компании с помощью работы над сокращением и устранением возможных потерь. Мы — эффективная компания.

4. В нашей компании каждый относится к коллеге как к внутреннему потребителю. Наша деятельность направлена на снижение необходимости устранения недостатков каждого предыдущего процесса. Мы — компания, ориентированная на процессный подход.

5. Мы организовываем улучшение корпоративной культуры путем непрерывного повышения уровня квалификации каждого работника, совершенствования отношений между работниками. Следовательно, каждый из нас нацелен на постоянное самообразование и повышение профессионализма,

командную работу и освоение современных технологий. Мы — обучающаяся компания.

6. Собственный успех мы связываем с успехом всех тех, с кем и для кого мы работаем. Наше процветание зависит от процветания наших партнеров, поставщиков и клиентов. Мы — компания партнерского типа.

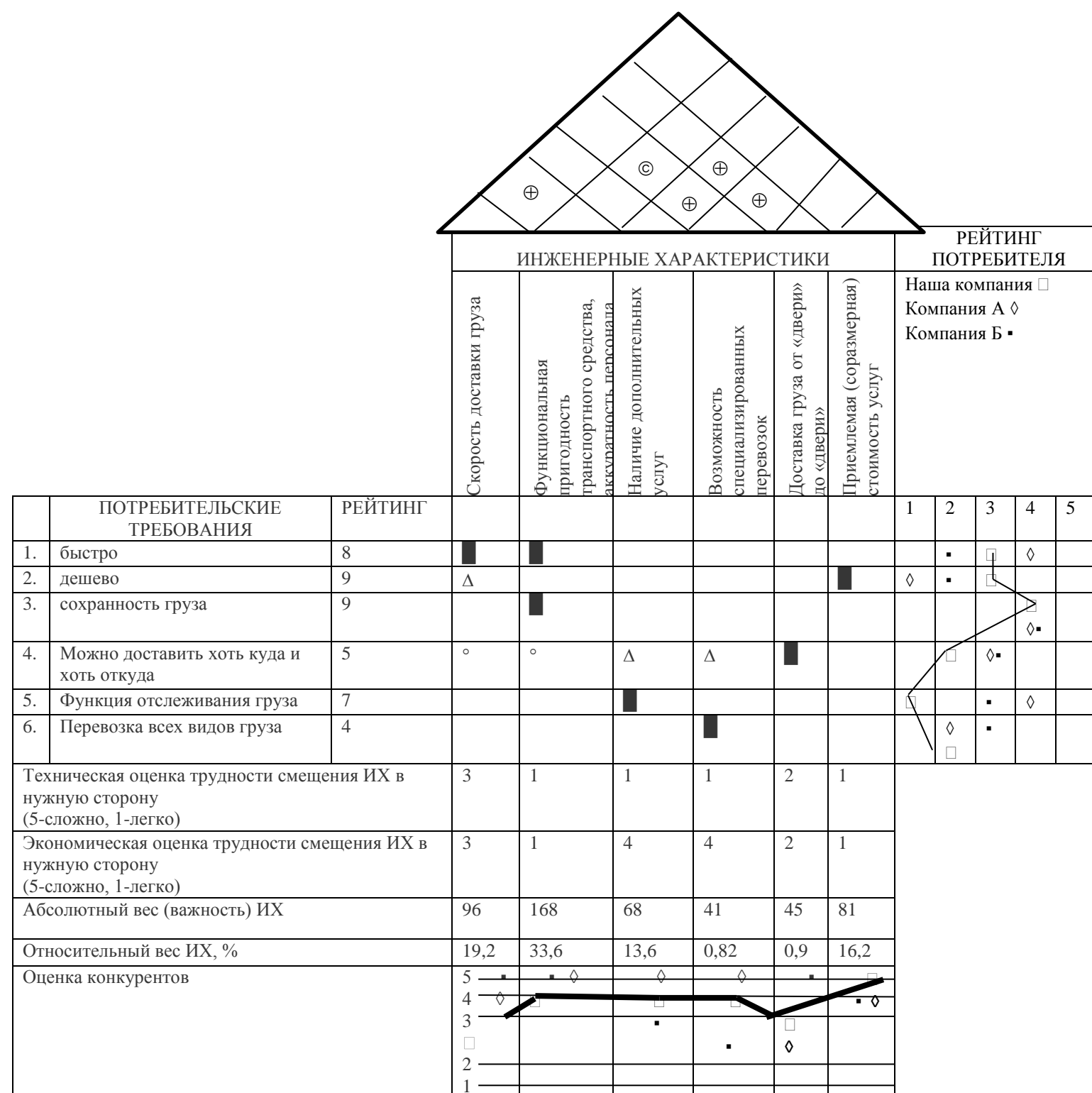
7. Мы ценим умение наших лидеров помогать профессиональной реализации работников. Наша деятельность основана на политике в области качества, и основная ценность лидеров нашей компании заключается в их способности раскрывать творческий потенциал каждого работника. Мы — компания, выстраивающая свою деятельность на лидерстве и вовлеченности персонала.

8. Итоговая цель внедрения Политики в области качества — оказание услуг, непрерывно удовлетворяющих, с помощью высокого уровня корпоративной культуры, изменяющиеся запросы потребителей.

Таким образом, мы работаем над улучшением нашей системы менеджмента качества и способствуем прозрачности нашей Политики в области качества, ориентируясь на желания наших клиентов, работников и общества в целом.

Мы работаем для тех, кто сделал ставку на качество.

Приложение К



Обозначения:

Взаимосвязь инженерных характеристик:

⊕ сильная связь

⊙ средняя связь

— слабая связь

Взаимосвязь потребительских требований и инженерных

Характеристик:

■ сильная связь 3 балла

° средняя связь 2 балла

△ слабая связь 1 балл

отсутствует связь 0 баллов

Источник: составлено автором

Рисунок К.1. – Дом качества «СВК Транс»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки Тереховой Валентины Вячеславовны

(фамилия, имя, отчество)

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

группа Б1502з УМБ

Руководитель ВКР к. соц. н., доцент Денисов Владимир Венгерьевич

(ученая степень, ученое звание, и.о.фамилия)

на тему: «Концепция комплексного управления качеством как фактор повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «СВК Транс»

Дата защиты ВКР « 7 » июля 2018 г.

Выпускная квалификационная работа посвящена анализу конкурентоспособности предприятия и компонентом, составляющим эту конкурентоспособность является качество, обеспеченное на всех этапах функционирования предприятия. Сегодня управлению качеством уделяется значительное внимание, что связано с фактом высокой конкуренции как внутри страны, так и на международном рынке. Конкурентоспособность – многоплановая экономическая категория, которая может рассматриваться в нескольких аспектах, между которыми существует тесная взаимосвязь: конкурентоспособность страны, конкурентоспособность товаропроизводителя и конкурентоспособность товара.

Проблема повышения конкурентоспособности предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных функций фундаментальных и прикладных исследований в экономике. Актуальной становится разработка системы формирования конкурентоспособности предприятий, через создание комплексной системы управления качеством предприятия и разработка элементов системы качества.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что повышение конкурентоспособности предприятия является одной из наиболее важных задач современного менеджмента, а, следовательно, делает тему выпускной квалификационной работы актуальной.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены проблемы конкурентоспособности предприятия. Цель данной выпускной квалификационной работы – разработка мер по повышению конкурентоспособности для ООО «СВК Транс».

Для достижения данной цели в работе поставлены и решены были поставлены следующие задачи: рассмотрены подходы к определению конкурентоспособности предприятия; изучены современные отечественные и зарубежные исследования в области управления конкурентоспособностью; проведен анализ деятельности предприятия – ООО «СВК Транс»;

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является конкурентоспособность ООО «СВК Транс», хозяйственная деятельность которого заключается в оказании транспортных услуг.

Предметом исследования является повышение конкурентоспособности ООО «СВК Транс».

В работе проанализированы основные направления исследований конкурентоспособности предприятия (по результатам анализа российских баз данных, проведен анализ внешней среды предприятия и конкурентной среды предприятия). Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных рекомендаций направленные на повышение конкурентоспособности предприятия. Непосредственное практическое значение имеют представленные в работе результаты.

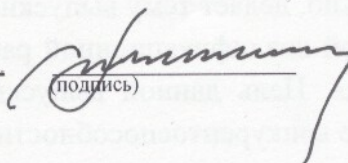
Достоинством работы является умение студентки работать с многочисленными научно-периодическими изданиями. Автор продемонстрировал хорошие знания профильных дисциплин, умение грамотно сформировать информационную базу, что позволило содержательно и логически выверено провести исследование. Для повышения конкурентоспособности ООО «СВК Транс» были предложены мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков и ее дальнейшее развитие. Данные предложения направлены на развитие предприятия и состоят в следующем: основные направления повышения конкурентоспособности ООО «СВК Транс» с помощью комплексного управления качеством.

Вывод каждой главы последовательно и грамотно изложен. Значительных недостатков в выпускной работе не наблюдается. Отдельные замечания устранялись в процессе работы.

Выпускная работа студента, имеет законченный характер и соответствует предъявляемым требованиям. Работа имеет классическую структуру. Состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников. Студентка Терехова Валентина Вячеславовна самостоятельно собирала, обобщала и анализировал материал по исследуемой теме. Работа выполнялась добросовестно, аккуратно, согласно установленному графику. Соответствует требованиям ГОСТ, методическим указаниям по выполнению и оформлению выпускных квалификационных работ.

Оригинальность текста выпускной квалификационной работы составляет 85,05%
Заключение: заслуживает оценки «хорошо» и присвоения соответствующей квалификации «бакалавр».

Руководитель ВКР _____
к. соц. н., доцент
(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

В.В. Денисов
(и.о. фамилия)

« 21 » июня 2018 г.